

Technická univerzita v Liberci  
**FAKULTA PEDAGOGICKÁ**

---

**Katedra:** Tělesné výchovy a sportu

**Studijní program:** Ekonomika a management

**Studijní obor:** Sportovní management

Ekonomické principy fungování českého  
hokejového klubu

Economic principles of running the hockey club in  
the Czech republic

**Bakalářská práce:** 08 – FP – KTV – 280

**Autor:**

Marcel Voneš

**Podpis:**

.....

**Adresa:**

Jahodová 147

403 40, Ústí nad Labem

**Vedoucí práce:** PaedDr. Jindřich Martinec

**Počet**

stran	slov	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
63	14 306	0	2	3	14	4

V Liberci dne: 30. 04. 2008



## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne 30.04.2008

Marcel Voneš

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval za vedení práce PaedDr. Jindřichu Martincovi. Poděkování patří také panu Přemyslu Zemanovi, marketingovému asistentovi HC Slovan Ústečtí Lvi za podnětné rady při vypracovávání práce. Dále pak Mgr. Davidu Schlegelovi, majiteli společnosti eSports, za pomoc se získáváním kontaktů a cenné rady a v neposlední řadě zástupcům hokejových klubů, kteří si našli čas na zodpovídání mých dotazů.

## **Anotace**

Cílem bakalářské práce je analýza ekonomických principů, na nichž fungují hokejové kluby v České republice, zejména ty extraligové.

Teoretická část popisuje čtyři hlavní témata, kterými jsou marketing, merchandising, obchodní a sportovní hospodaření.

Praktická část vychází z poznatků, které byly získány dotazováním v hokejových klubech, a doplňuje tak teoretickou část. Hlavní pozornost je věnována klubu HC Slovan Ústečtí Lvi, který prožívá první sezónu v nejvyšší hokejové soutěži v České republice.

Součástí práce byla anketa, která měla za cíl zjistit spokojenost fanoušků s nabízenými službami a SWOT analýza hokejového klubu z Ústí nad Labem.

Vyhodnocení ankety a SWOT analýzy bylo podkladem pro návrh možných zlepšení ve fungování klubu.

Klíčová slova: hokej, sport, ekonomika, anketa, SWOT analýza, marketing, merchandising, hospodaření.

## **Annotation**

The objective of the bachelor thesis is an analysis of economic principles on which the hockey clubs in the Czech republic, especially the extraligue ones, are based.

Theoretical part describes four main topics, these are marketing, merchandising, business and sport management.

Practical part is based on knowledge which was obtained by an inquiry in the hockey clubs, and it supplements the theoretical part. The main attention is paid to the club HC Slovan Ústečtí Lvi, which goes through its first season in the top ice-hockey competition in the Czech republic.

An inquiry, which objective was to discover fan's satisfaction with offered services, and SWOT analysis of the hockey club from Ústí nad Labem was part of the work.

Evaluation of the inquiry and SWOT analysis was the groundwork for suggestion of appropriate improvements of the club operation.

Keywords: ice-hockey, sport, economics, inquiry, SWOT analysis, marketing, merchandising, management.

## **Zusammenfassung**

Das Ziel des Bachelor-Werks ist die Analyse der ökonomischen Prinzipien, auf denen die Hockey-Klubs in der Tschechischen Republik funktionieren, vor allem die Extraligaklubs.

Der theoretische Teil beschreibt vier Hauptthemen, die Marketing, Merchandising, Handelswirtschaft und Sportwirtschaft sind.

Der praktische Teil geht aus den Erkenntnissen aus, die in den Hockey-Klubs erfragt wurden, und es ergänzt den theoretischen Teil. Das Hauptaugenmerk wird dem Klub HC Slovan Ústějí Lvi gerichtet, der die erste Saison in dem höchsten Wettkampf in der Tschechischen Republik empfindet.

Der Bestandteil des Werks war die Umfrage, die zum Ziel die Zufriedenheit der Fans mit den angebotenen Dienstleistungen zu erheben hatte, und SWOT Analyse von dem Hockey-Klub aus Ústí nad Labem.

Die Bewertung der Umfrage und der SWOT Analyse wurde zu Grunde für den Vorschlag der möglichen Verbesserung in der Funktion des Klubs gelegen.

Die Kennwörter: Hockey, Sport, Ökonomik, Umfrage, SWOT Analyse, Marketing, Merchandising, Wirtschaft.

## Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>1. Management .....</b>	<b>11</b>
1.1 Obecně o managementu.....	11
1.2 Management ve sportu .....	11
1.2.1 Sportovní manažer .....	12
1.2.2 Funkce a činnosti sportovního manažera .....	12
1.3 Management v hokeji .....	13
<b>2. Marketing a PR .....</b>	<b>15</b>
2.1 Obecně o marketingu a PR .....	15
2.2 Sportovní marketing .....	15
2.3 Marketing a PR hokejových klubů .....	16
2.3.1 Trendy sportovního marketingu v hokejových klubech .....	16
2.3.2 Práce s fanoušky .....	17
2.3.3 Spolupráce s novináři .....	18
2.3.4 Komunikační cesty .....	19
<b>3. Obchodní a sportovní hospodaření .....</b>	<b>21</b>
3.1 Zdroje příjmů hokejového klubu.....	21
3.1.1 Příjmy od sponzorů plus TV práva.....	21
3.1.2 Dotace z veřejných zdrojů .....	24
3.1.3 Dotace od sportovních svazů .....	26
3.1.4 Peníze z pronájmu haly .....	26
3.1.5 Prodej hráčů .....	28
3.1.6 Příjmy ze vstupného .....	29
3.1.7 Merchandising .....	32
3.1.8 Členské příspěvky .....	32
3.1.9 Pohárové soutěže .....	33
3.2 Výdaje hokejového klubu .....	34
3.2.1 Platy hráčů.....	34
3.2.2 Náklady na pořízení hráče .....	35
3.2.3 Výstroj a vybavení hráčů .....	35
3.2.4 Marketingové výdaje .....	36
3.2.5 Provoz zimního stadionu.....	37
3.2.6 Zajištění zápasu .....	37
3.2.7 Doprava.....	38
<b>4. Merchandising .....</b>	<b>39</b>
4.1 Obecně o merchandisingu.....	39
4.2 Merchandising ve sportu .....	39
4.2.1 Merchandising vs. Licence .....	39
4.3 Merchandising v hokejových klubech.....	40
4.3.1 Význam merchandisingu pro kluby.....	40
4.3.2 Způsob řešení .....	41
4.3.3 Dostupnost .....	41
4.3.4 Sortiment.....	42
4.3.5 Podíl merchandisingu na příjmech klubu .....	42
<b>5. SWOT analýza.....</b>	<b>43</b>
5.1 SWOT analýza HC Slovan Ústečtí Lvi.....	43

<b>6 Anketa .....</b>	<b>45</b>
<b>7. Diskuse .....</b>	<b>46</b>
7.1 Doporučení.....	46
<b>8. Závěr .....</b>	<b>48</b>
<b>9. Zdroje.....</b>	<b>49</b>
9.1 Literatura.....	49
9.2 Další zdroje .....	50
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>51</b>



## Seznam použitých zkratk

apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
APK LH	Asociace profesionálních klubů ledního hokeje
ČSLH	Český svaz ledního hokeje
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy a sportu
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
ELD	Extraliga dorostu
ELJ	Extraliga juniorů
ELH	Extraliga ledního hokeje
GM	generální manažer
HC	hokejový klub
Ing.	inženýr
Kč	korun českých
mil.	milion
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
NHL	National Hockey League
SCM	Sportovní centrum mládeže
tzv.	takzvaný
TV	tělesná výchova
TVS	tělesná výchova a sport
UEFA	United European Football Association

## Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybral ekonomické principy fungování českého hokejového klubu. Lední hokej, který v České republice v letošním roce slaví stoleté výročí od svého založení, je společně s fotbalem českým divácky nejatraktivnějším sportem. Kromě sportovního prostředí a pravidel zde velkou roli hrají také ekonomické principy. Sport je v dnešní době převážně obchod a nejinak tomu je i u ledního hokeje.

Já osobně se v hokejovém prostředí pohybuji již druhým rokem, od léta 2006 pracuji jako redaktor oficiálních webových stránek klubu HC Slovan Ústečtí Lvi. Během této doby jsem se stal šéfredaktorem webu, podařilo se mi založit klubovou televizi, díky které jsme v loňském roce mohli u příležitosti postupu do nejvyšší soutěže vydat DVD. V letošní sezóně mám navíc na starosti zápasový magazín. Sportovní prostředí, a obzvláště to hokejové, mi přijde velice zajímavé. V ústeckém klubu jsem se již od počátku své činnosti začal zajímat o chod oddílu, nejvíce o marketing, kde často konzultuji veškerou problematiku s marketingovým manažerem Slovanu.

Díky získaným kontaktům, které mám přes společnost eSports, zajišťující pro kluby chod webových stránek (v 02 extralize využívá služeb eSports deset klubů ze čtrnácti), jsem se rozhodl zanalyzovat ekonomickou stránku v českých hokejových klubech. Rozeberu marketing, merchandising, obchodní a sportovní hospodaření klubů, sestavím SWOT analýzu ústeckého klubu a v závěru navrhnou možná zlepšení pro HC Slovan Ústečtí Lvi, který působí první sezónu mezi českou hokejovou elitou.

# 1. Management

## 1.1 Obecně o managementu

Anglickému pojmu management terminologicky odpovídá český pojem řízení. Jedná se především o řízení podnikové ve smyslu uceleného řízení všech podnikových činností, mezi které patří například prodej, vědeckovýzkumná, výrobní, vývojová, finanční a další činnosti. [7]

Slovo management vychází z latinských a italských kořenů, které byly převzaty do různých jazyků. Pojem management vychází z anglického manage (vést, řídit).

V současné literatuře se dá najít mnoho výrazů, které definují pojem management, což názorně vypovídá o rozmanitosti tohoto slova. P. F. Drucker označuje management nejen jako funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia. Dále dodává, že management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti. [2]

Definice managementu je možné rozdělit do zhruba tří skupin, a to na definice zdůrazňující:

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- předmět studia a jeho účel

## 1.2 Management ve sportu

Pojem sportovní management (management sportu) lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, které alespoň z části akceptují podnikatelsky orientované chování. Dále jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných či sportovních služeb (např. fitness, sportovní hala atd.). [2]

Pojem sportovní management (z angl. sportmanagement) se člení na dvě hlavní oblasti:

- sport

- zahrnuje oblast diváctví, která se soustřeďuje na konzumování zábavy a oblast zdatnosti, soustředící se na aktivní účast participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách

- management a komerce

- zahrnuje manažerské řídicí funkce jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, ale i takové oblasti, jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance a právo)

Obě části mají významný dopad na samotný předmět zkoumání, kterými jsou:

- základní manažerské činnosti a funkce v oblasti tělovýchovy a sportu, které jsou předmětem zkoumání obecného managementu,

- specifické manažerské činnosti, které jsou vlastní pouze oblasti tělovýchovy a sportu,

- organizace a instituce v oblasti TVS, které prezentují ucelený okruh manažerských činností v jejich „podnikovém“ klimatu,

- lidé v různých řídicích pozicích oblasti TVS.

Způsob řízení jednotlivých organizačních celků v TVS se nutně odvíjí od typických činností manažerů, kteří ho realizují. [2]

### **1.2.1 Sportovní manažer**

Pojem sportovní manažer popisuje Eva Čáslavová (2000) ve třech úrovních:

- manažer na úrovni vedení sportovní činnosti, tj. vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté vyškolení pro sportovní akce, jako jsou příprava mistrovství světa, Evropy, příprava OH apod., specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd.
- manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou, policií apod.
- manažeři v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování tělovýchovných placených služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS apod.

### **1.2.2 Funkce a činnosti sportovního manažera**

Sportovní manažer řeší v procesu své řídicí funkce typické úkoly, které jsou vyjádřeny jeho dalšími funkcemi, tj. plánování, organizování, výběr, vyhledávání a rozmisťování pracovníků, jejich vedení a kontrola. Se zřetelem k reálným potřebám praxe lze však provést vhodnou redukci funkcí sportovního manažera do tohoto minima:

- strategické plánování,
- organizování (postupy, metody, techniky),
- výběr a rozmisťování lidí,
- vedení lidí,
- komunikace,
- marketing,
- sportovní reklama,
- sponzoring,
- znalost právních (daňových, spolkových atd.) norem,

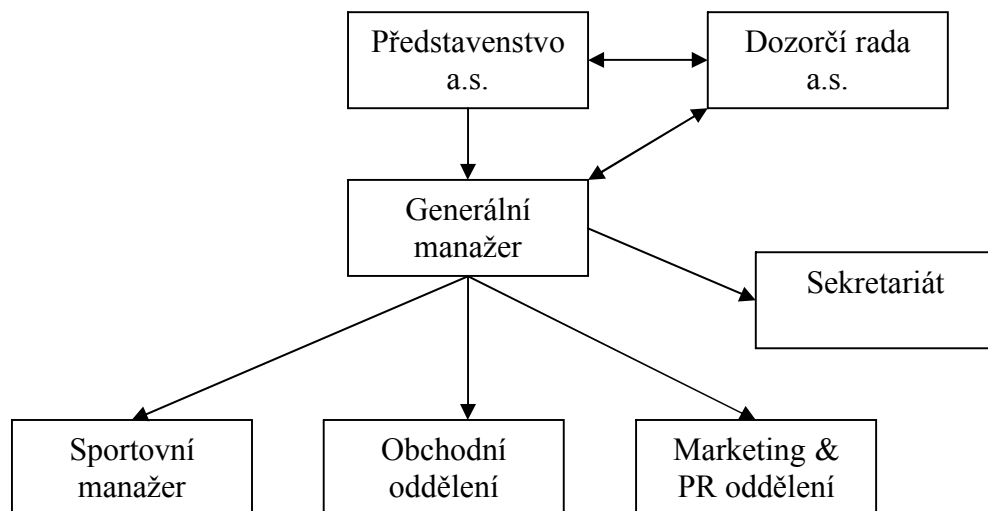
věcné a formální náležitosti k transferu hráčů (a trenérů). [3]

### **1.3 Management v hokeji**

V profesionálním hokeji je běžné, že manažerské funkce jsou rozděleny mezi několik manažerů, protože záběr funkcí je opravdu velký a jeden sportovní manažer by na vše nestačil.

Každý extraligový klub má generálního manažera, marketingové oddělení a účetní oddělení. Nedá se obecně říci, jakou kdo má v klubu funkci, protože to bývá značně individuální.

Běžným standardem, v dnešní době, jsou obchodní oddělení, zajišťující finance od sponzorů a sportovní manažer, který zajišťuje složení hráčského kádru. V případě absencí těchto funkcí si činnosti rozděluje generální manažer a marketingové oddělení, jako je tomu například v HC Slovan Ústečtí Lvi.



*Obrázek 1: Optimální organizační struktura hokejového klubu*

V optimální organizační struktuře je generální manažer podřízen představenstvu klubu, probíhá komunikace s dozorčí radou.

Sportovní manažer má zodpovědnost za sportovní stránku klubu včetně mládeže, spolupracuje s trenéry a skautem pro mládež.

Obchodní oddělení je složené z obchodního manažera a obchodního zástupce klubu, kteří mají na starosti finance.

Marketingové & PR oddělení je složené z marketingového manažera a marketingového pracovníka, PR manažera.

Dva pracovníci sekretariátu podléhají přímo GM, probíhá spolupráce s ostatními odděleními.

## **2. Marketing a PR**

### **2.1 Obecně o marketingu a PR**

První zmínky o marketingu pochází z 19. století. Slovo marketing vychází z anglického slova market, což v překladu znamená trh. Slovo trh plně vystihuje podstatu marketingu. Marketing se orientuje na trh, produkt, směnu a poptávku.

Jedna z definic Phillipa Kotlera zní: „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových výrobků s ostatními.

Marketing se neustále vyvíjí a věnuje se mu čím dál tím větší pozornost, protože firmy si uvědomují, že přispívá ke zlepšení výkonu na trhu.

Pod zkratkou PR se rozumí public relations, což se dá přeložit jako péče o vztahu podniku k veřejnosti. Hlavním úkolem PR je vytvářet dobré povědomí o podniku. Veřejnost ve smyslu PR zahrnuje jak zaměstnance podniku, tak i ostatní veřejnost, např. novináře, zákazníky, dodavatele a odběratele apod. [4]

### **2.2 Sportovní marketing**

Jako v ostatních oborech, tak i ve sportu roste význam marketingu. Sportovní organizace se zabývají obchodem a tento obchod jim přináší zdroje financí pro provozování sportovních aktivit.

B. G. Pitts a D. K. Stolar definují sportovní marketing jako „proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy“.

Na sportovní marketing jsou dva úhly pohledu, a to:

#### **1) Sport v marketingu**

Týká se to podniků, které nevyrábějí žádné sportovní produkty. Pro tyto firmy má sport a sportovní marketing instrumentální charakter. Sport v tomto případě slouží jako prostředek k uskutečnění jiných podnikatelských cílů, především k prodeji produktů, které nemají se sportem nic společného, anebo k tvorbě image.

## 2) Marketing ve sportu

V užším chápání pojmu „marketing ve sportu“ jsou uvažováni jen typičtí sportovní nositelé, v rozsáhlejší pojetí pak všechny podniky a organizace, které prodávají a vyrábějí na trhu sportovní zboží a služby.

Obě pojetí se mohou v některých případech prolínat. Jedná se o sportovní akce, které organizují a na trhu prodávají jak sportovní zařízení, tak i externí sportovní podniky, kam patří sponzoři. [2]; [10]

### 2.3 Marketing a PR hokejových klubů

Marketingu se v minulosti v českých hokejových klubech nepřikládal příliš velký význam. V posledních letech však začíná nabývat na významu. Mezi hlavní důvody patří přímé zisky, které klub může z marketingové činnosti získat. Hlavním cílem klubů je přilákat více fanoušků, prodat více reklamních předmětů. Ale hlavním úkolem je působit na veřejnost, konkrétně na představitele veřejnosti - zástupce města, kraje, a též na sponzory. Takto mohou nepřímo získat mnohem více peněz.

#### 2.3.1 Trendy sportovního marketingu v hokejových klubech

- Cílení na konkrétní zápas – každé utkání přináší něco nového
- Cílení na zákazníka prostřednictvím obrazu – video či billboardy vzbuzují větší emoce, než psané slovo
- První náznaky charity – liberecké dětské domovy, „Spartánská krev“ apod.
- Cílení na mladé – hokej je zábava, nejde o góly, ale o to se pobavit
- Snaha vytvářet vlastní PR a prosazovat jej do médií
- Začlenění věrnostních programů do PR klubu vůči fanouškům a partnerům klubu
- Personální posilování marketingových oddělení



### 2.3.2 Práce s fanoušky

Jednou z hlavních náplní práce marketingových oddělení jsou fanoušci klubu. Úkolem je udržet si stále fanoušky a přivést na stadion další. Kluby analyzují divácké složení podle různých kategorií (věk, pohlaví, pravidelnost návštěvy utkání, atd.) a následně nastavují benefity pro konkrétní skupiny fanoušků. Tyto údaje lze použít i pro potenciální partnery klubu, kteří mohou zacílit svou propagaci a reklamní aktivity v rámci vzájemné spolupráce.

#### Benefity pro fanoušky

Pro držitele permanentek mají kluby připraveny tyto benefity:

- vlastní sedadlo po celou sezónu,
- právo k přednostnímu zakoupení vstupenky na play-off (např. na Spartě je play-off v ceně permanentky),
- poukazy na občerstvení zdarma,
- dárek při nákupu permanentky (šála, čepice, kalendář, ročenka, atd.),
- sleva na suvenýry a na produkty partnerů klubu,
- bonusové programy (např. Tygr v Liberci),
- newsletters,
- soutěže a akce speciálně pro permanentkáře.

Kluby se snaží přilákat a udržet co nejvíce diváků, kteří nejsou držiteli permanentek. Snahou klubu je, aby si co nejvíce z nich permanentní vstupenku někdy v budoucnu koupilo. Tyto fanoušky se klub snaží nalákat na zvýhodněné vstupné a další akce.

#### Spolupráce s fanklubem

Spolupráce s fanklubem se dá v posledních letech hodnotit jako velmi dobrá. Fankluby jsou většinou registrovaným občanským sdružením.

Nežřídkou se stává, že klub poskytuje fanklubům levnější permanentky do kotle, spolupodílí se finančně i organizačně na pořádání výjezdů na venkovní zápasy, přispívá na zápasovou choreografii a na další věci, jako jsou např. blány do bubnů.

Ve většině klubů se pořádají několikrát během sezóny i schůze fanklubu se zástupcem klubu.

### Pohodlí fanouška na stadionu

Hokejové stadiony v České republice nabízejí fanouškům stále značně rozdílný komfort, i když většina klubů se snaží o jeho neustálé zlepšování.

Bezkonkurenční pohodlí nabízejí dvě nejnovější arény, a to pražská O2 aréna a liberecká Tipsport arena. Divákovi se zde dostane vše potřebné ke kvalitnímu zážitku z hokejového zápasu. Samozřejmostí jsou multimediální kostky, čisté sociální zařízení, pohodlné sedačky, zápasové magazíny a kultivované občerstvení. K těmto arénám by se v řádu měsíců měla připojit další novostavba, karlovarská KV aréna.

Podobnou kvalitu služeb nabízejí zrekonstruované arény ve Vítkovicích (ČEZ aréna), Pardubicích (Duhová aréna) a Českých Budějovicích.

Jako velmi dobré se dají ještě hodnotit průběžně rekonstruované Zlatopramen Arena v Ústí nad Labem, plzeňská ČEZ aréna, aréna pražské Sparty.

Značně zastaralé jsou stadiony v Litvínově, Třinci, Kladně nebo Zlíně.

Se zkvalitňováním nabízených služeb souvisí i rozvoj VIP prostor. Tam jsou opět na bezkonkurenční úrovni nové nebo zmodernizované arény. U starších stadionů jsou ale kluby většinou značně limitovány prostorem, což pocítují například v Ústí nad Labem.

V posledních letech se značně rozšiřuje i nabídka doplňkových služeb během zápasů. Nejvíce aktivní v tomto směru je Sparta, kde mohou diváci využít služeb dětského koutku, Playstation koutku (PC hry), Fotostánku Canon (diváci se zde mohou nechat vyfotit s mistrovským pohárem), stolním fotbalem nebo třeba půjčovnou vlajek.

### **2.3.3 Spolupráce s novináři**

Důležitým úkolem z pohledu PR je mít vytvořený dobrý vztah s novináři. Ve všech dotazovaných klubech odpověděli, že s novináři, především z regionálních deníků, mají korektní vztahy. Na regionální úrovni se totiž objevují stejní lidé již několik let a je tak mezi nimi a klubem vytvořené určité pouto.

Novináři během zápasů dostávají od klubu občerstvení, jsou pro ně připraveny aktuální zápisy se soupiskami, dále dostávají zápasový magazín.

K dispozici jsou vlastní novinářské tribuny a pressromy většinou již s přístupem na internet. Kluby si uvědomují, že novináři jsou pro ně nesmírně důležití a tak se k nim také chovají.

Například na Spartě dávají partnerským médiím exkluzivitu na určitá témata, rozdávají lístky na hokejové i nehokejové akce.

Partnerská média se na oplátku účastní nejen samotných utkání, ale i akcí mimo hokejové arény, příkladem jsou charitativní akce, autogramiády, setkání hráčů s fanoušky.

#### **2.3.4 Komunikační cesty**

Marketingová komunikace je každá komunikace, kterou organizace používá k tomu, aby ovlivňovala a přesvědčovala zákazníka ke koupi a spotřebě jejího produktu, případně zlepšovala povědomí o firmě samé. Při stanovování komunikační strategie je nutno držet se několika zásadních kroků, kterými je stanovení základních cílů, a to jak krátkodobých, tak zejména dlouhodobých, dále definování cílové skupiny (segmentů trhů) dle různých kritérií (sociální, ekonomické, demografické a podobně). Důležité je také správně stanovit komunikační nástroje. [6]

Nejvíce využívaným komunikačním nástrojem ve sportu je public relations. Public relations je součástí komunikačního mixu, který se narozdíl od ostatních nezaměřuje přímo na prodej produktů, ale na prezentaci firmy jako takové. Účinné public relations by mělo vytvářet kladné představy veřejnosti o firmě a spoluvytvářet podmínky pro dobré plnění jejích cílů. S reklamou se používá pro komunikaci s veřejností většinou stejná média, ale rozdílným způsobem. Hlavními nástroji je komunikace přes internetové stránky, tisk a reklamu.

##### Internetové stránky

Deset ze čtrnácti extraligových klubů využívá služeb společnosti eSports, která kompletně zajišťuje weby (grafika, technická podpora, obsah). Tyto stránky tak splňují předpoklad moderní webové prezentace. U zbylých klubů je situace různá, přehledné stránky mají i Vítkovice, poněkud horší je situace ve Zlíně, Třinci a hlavně Litvínově, kde jsou stránky v podobě z roku 2002, kdy byly spuštěny.

Kluby s počátkem nového tisíciletí pokládaly internetové stránky pouze jako elektronickou prezentaci nebo vizitku klubu. Nyní je webová prezentace plnohodnotnou součástí marketingového mixu a kluby se snaží web komerčně využít (např. prodejem reklamních bannerů, speciálních soutěží s partnery klubu, klubové TV, atd.)

##### Tiskoviny

Většina klubů vydává zápasové bulletiny, liší se však kvalitou, periodicitou i cenou. V Liberci dostávají diváci aktuální číslo magazínu na každém zápase, i když se v domácím prostředí

hraje např. v pátek a v neděli. Po obsahové stránce se zdarma distribuovaný magazín skládá převážně z reklamních ploch a z článků, které jsou k nalezení na webu.

V Ústí nebo Pardubicích si fanoušci musí za zápasový magazín zaplatit, najdou tam však články a zajímavosti, které na webu nenajdou. Za cenu 20 Kč se v několikastránkovém magazínu formátu A5 pokaždé můžou těšit i na plakát vybraného hráče.

V Karlových Varech zápasový magazín chybí, fanouškům je k dispozici jen jedna publikace před sezónou. V klubu už se však uvažuje o vydávání pravidelného bulletinu, k čemuž by mohlo pomoci i letošní historické druhé místo.

V některých klubech, jako je Sparta nebo České Budějovice, si fanoušci mohou pořídit i ročenky shrnující proběhlou sezónu.

HC Sparta Praha a HC Lasselsberger Plzeň vydávají i Media guide, kde se fanoušci dozvědí vše důležité před sezónou.

#### Klubová TV

Zvolna se rozvíjející oblastí jsou klubové televize, které vysílají na webových stránkách. V NHL běžný standard se v Česku objevuje jen zřídka. Kromě finanční náročnosti na vybavení je hlavním důvodem fakt, že kluby nemohou na webu zveřejňovat záběry z extraligových zápasů, což značně ubírá na atraktivitě.

Stejný problém se v historii řešil i v zámoří, dnes už tam však televize fungují bez omezení. V české nejvyšší soutěži vlastní tato práva marketingová agentura BPA, která je zprostředkovává jen České televizi.

Klubovou televizi produkující pravidelně různé reportáže a rozhovory má v extralize momentálně pouze HC Sparta Praha. V loňském roce vznikl podobný projekt i v tehdy prvoligovém Ústí, které díky tomu vyrobilo i DVD s názvem „Cesta za extraligou“.

Webové televize začaly fungovat i v několika prvoligových klubech, kde jsou však obsahem pouze sestříhy ze zápasů.

#### Reklama v médiích

Zcela běžnou se stala reklama klubů v médiích, které tak většinou pomocí spotů v rozhlasu nebo regionálních televizích, reklam v novinách, billboardů nebo jiných reklamních ploch, zvou diváky na nejbližší zápasy.

### **3. Obchodní a sportovní hospodaření**

#### **3.1 Zdroje příjmů hokejového klubu**

##### **3.1.1 Příjmy od sponzorů plus TV práva**

Sponzorství je partnerský vztah mezi hospodářstvím a sportem, při kterém dochází k vzájemnému respektování zájmů obou stran. Sponzorstvím se obecně dávají k dispozici peněžní, věcné prostředky a služby osobám a organizacím ve sportovní oblasti k dosažení podniko-marketingových a komunikačních cílů. Základním principem sponzorství je vztah – služba vs. potislužba. Každý sponzorský vztah by měl být založen na vzájemně odsouhlasených cílech a prospěšných přínosech. [3]

V extralize ledního hokeje jsou dva typy sponzorů, a to:

- sponzoři celé soutěže + TV práva
- sponzoři jednotlivých klubů

##### Sponzoři celé soutěže + TV práva

Tyto sponzory zajišťuje agentura BPA sport marketing, a.s., která ročně sežene cca 140 mil. Kč. Tyto peníze jsou rozděleny rovnoměrně mezi extraligové kluby, přičemž do každého jde 5-6 milionů Kč hotově a 1-2 miliony ve formě barteru. Zbytek jsou režijní náklady BPA.

Agentura BPA sport marketing a.s. je již třináct sezón výhradním marketingovým partnerem APK LH a partnerem ČSLH, který zastupuje hokej na výkonnostní a reprezentační úrovni. Zajišťuje také kompletní mediální prezentaci v rámci přímých TV přenosů z extraligy ledního hokeje formou sponzorských odkazů a injeztází a speciální TV projekty, jakou je např. anketa o nejhezčí hokejovou akci známá jako „Zlatá helma“.

Příklady barteru:

- hokejové vybavení od NikeBauer,
- automobily Škoda.
- Pivo do VIP prostorů od Budvaru

TV práva – významná položka, Česká televize platí za vysílací práva na extraligu ročně zhruba 20 milionů korun.

V právě skončené sezóně zajistila agentura PBA sport marketing a.s. pro extraligu tyto partnery:

**Generální partner** - Telefonica O2

**Hlavní partneři** - Budějovický Budvar, Česká pojišťovna (gen. partner play-off), Tipsport

**Oficiální partneři** - Pepsi, Nokia, Škoda Auto, Radio Impuls, NikeBauer, Credium, Hattrick, Česká televize, MF Dnes.

### Sponzoři jednotlivých klubů

#### a) generální partner klubu

Mimopražské kluby obvykle zanášejí jméno svého generálního partnera do názvu klubu. Tím dochází i ke změně klubového loga. Příkladem jsou týmy HC GEUS OKNA Kladno, RI Okna Zlín, HC Vítkovice Steel a další.

Generální partner přispívá do rozpočtu klubu částkou 8 – 25 miliónů korun.

#### b) pronájem jména v názvu zimního stadionu.

V dnešní době už jsou značně rozšířené stadiony přejmenované po partnerovi. Haly obvykle vlastní město, proto zde mohou být problémy s umístěním získaných prostředků. Situace je odlišná i v přístupu města, uvádím příklady:

- Budvar Arena v Č.Budějovicích

V Českých Budějovicích je uzavřená pětiletá smlouva s pivovarem Budvar na 2 miliony korun ročně. Peníze jdou městu, které je rozděluje mezi všechna sportovní odvětví. Budějovický primátor Miroslav Tetter, který smlouvu za město podepisoval, to vysvětlil slovy, že halu využívají i krasobruslaři a veřejnost. Hokejový klub tvrdí, že nebýt hokeje, nikdo nemá o název haly zájem.

- ČEZ Arena v Plzni

V Plzni platí elektrárenská společnost ČEZ 3,5 miliónů korun ročně, peníze jdou klubu. „Tyto peníze generuje hokej, proto patří zpět do hokeje,“ argumentuje plzeňská radnice.

- Situace v Praze

V Praze je situace specifická. Tým HC Slavia Praha hraje v hale vlastněné společností Bestsport, což je dceřiná společnost Sazky. Sazka v březnu letošního roku pronajala název haly telekomunikační společnosti Telefonica O2. Aleš Hušák, generální ředitel Sazky uvedl, že tato částka se velmi blíží 55 miliónům korun, které platí Telefonica O2 ročně za pronájem

názvu nové arény v Londýně. Jde tak o jeden z největších kontraktů na pojmenování haly v Evropě. Smlouva byla podepsána na pět let s případnou opcí.

Tým HC Slavia Praha nebude mít z této transakce žádné peníze, protože v aréně je pouze v pronájmu.

Konkurenční HC Sparta Praha je přímo vlastníkem haly v Holešovicích. Na začátku letošního roku vypršela smlouva se společností T-Mobile, za kterou telekomunikační operátor platil 15 miliónů korun ročně. Aréna HC Sparta Praha, jak zní dočasný název, čeká na nového sponzora, o kterém už se jedná.

#### c) další sponzoři klubů

Mimo generálních partnerů mají kluby ještě menší sponzory, částky zde jsou velmi rozličné, podle velikosti protiplnění ze strany klubu. Je-li majitelem klubu město, chce sponzor zakázky či alespoň informace, jak zakázky získat. Je-li majitelem stavební firma, chce být sponzor jejím subdodavatelem. a to platí i obráceně. Dá-li město někomu zakázku, chce od něj, aby podpořil nějakým způsobem sport a zábavu v regionu. Řada lidí si též sponzorskými příspěvky kupuje podíl na řízení klubu, což ale funguje převážně v menších klubech. V současné době připravuje vláda ČR zákon o vyvlastnění minoritních akcionářů, který by tuto činnost značně ztěžoval.

#### **Hlavní důvody sponzoringu:**

- brandová reklama – např. sázkové kanceláře, pivovary
- přístup k informacím – veřejné zakázky, spolupráce firem (např. SYNER v Liberci), spolupráce s městem (např. stavební firmy, firmy zabývající se likvidací odpadů).
- skrytá podpora z veřejných peněz – městem vlastněné firmy (např. PMDP, Plzeňská teplárenská, Jihočeská plynárenská)
- monopoly – snaha o zlepšení vlastního obrazu u veřejnosti (např. ČEZ, RWE-Transgas, Kapsch, Čepro)
- odpovědnost k regionu, podpora sportu a zábavy v kraji, kde firma podniká (např. Lasselsberger, Sokolovská uhelná)
- spojení s hokejem (dítě v mládež. kategorii, bývalí hokejisté)
- získání nebo potvrzení společenského významu ve městě
- nezištná pomoc, tzv. filantropie

## **Způsoby sponzoringu**

- finanční plnění
- barterové plnění (zboží, služby)
- zprostředkování dalších sponzorů
- nákup permanentních vstupenek a VIP prostor pro firemní představitele zaměstnance

### Příklady příjmů od sponzorů (za sezónu)

Extraliga:	Plzeň	50 - 55 mil. Kč
	Liberec	70 - 80 mil. Kč
	Sparta	115 - 125 mil. Kč
	Ústí n. L.	40 – 45 mil. Kč

### **3.1.2 Dotace z veřejných zdrojů**

Dotace od města v dnešním hokeji fakticky rozhodují o existenci a fungování klubu. Města obvykle poskytují klubům víceúčelovou dotaci na provoz zimního stadionu, na mládež a velmi často i na činnost A-týmu. Když se město rozhodne hokej nepodporovat, ten tak ve městě skončí (např. Frýdek-Místek v roce 2004, Strakonice 2007, Teplice 2007).

Se vznikem krajů se významným podporovatelem klubů stala i krajská samospráva. V malé míře si o peníze žádá i samotný stát. Příklady: Buly Arena v Kravařích, právě stavěná KV Aréna v K.Varech.

Co vše město hradí:

- provoz stadionu (cca 7 mil. korun ročně)
- účelové dotace na mládež (řádově miliony korun)
- turnaje mládežnických kategorií, např. turnaj o pohár hejtmána (řádově desítky tisíc korun)
- granty – využití volného času, dětské dny apod.
- dotace na A-tým



Příklady dotací:

a) Účelová dotace na provoz zimního stadionu

Jde klubům, které mají stadion ve správě (vychází se z toho, že klub je efektivnější správce).

- Havlíčkův Brod – 8 mil. korun
- Třebíč – 5 mil. korun

b) Účelová dotace na mládež

- Havlíčkův Brod – 6 mil. korun ročně
- Třebíč – 2,5 mil. korun ročně

c) Účelová dotace pro A-tým:

- Znojmo – 15 mil. korun ročně
- Karlovy Vary – 15 mil. korun ročně
- Kometa Brno – 15 mil. korun ročně

Nutno podotknout, že většina klubů má dotace výrazně nižší. Oproti tomu tým HC Slavia Praha žádné dotace nedostává.

Nejpodstatnější ale je, kolik činí příspěvky samosprávy (tj. města i kraje) celkově. Tato částka se velmi liší:

- Havířov – 16 mil. korun ročně
- Třebíč – 7,5 mil. korun ročně

Kluby se snaží získat velký vliv na městě. Řada politických stran měla úspěch hokejového klubu přímo v politickém programu. Tehdejší primátor Ústí nad Labem Petr Gandalovič (ODS) před komunálními volbami v roce 2004 vyhlásil za jeden ze svých politických cílů postup Ústeckých Lvů do extraligy. Stejný cíl vyhlásil i šéf brněnské ČSSD, nyní primátor Brna, Roman Onderka. V Havířově podporuje hokej KSČM, v Přerově ČSSD, přičemž tam ODS hokeji naopak nepřeje. V Liberci podporuje hokej ODS.

Bez pomoci města se většina klubů neobejde. Je demokracie a každou chvíli jsou volby. Z tohoto pohledu je hokej nestabilní sport.

#### d) Mimořádné dotace

Když je klub v tíživé finanční situaci, zažádá město o mimořádnou dotaci či půjčku. U těchto půjček se většinou počítá s tím, že nikdy nebudou splaceny. Spolu s médii je pak vytvářen tlak na zastupitele, aby tuto půjčku schválili.

#### **3.1.3 Dotace od sportovních svazů**

Určitou modifikací příspěvků z veřejných zdrojů jsou dotace od ČSTV a ČSLH.

ČSTV, jakožto největší akcionář, získává každoročně 1-2 miliardy od Sazky, a.s., která je vlastněna sportovními svazy. Za to, že má monopol na číselné hry a loterie, musí odvádět velkou část zisku právě sportovním svazům. ČSTV odvádí sportovním klubům finanční prostředky v závislosti na velikosti klubu a náročnosti sportu.

I když Sazka vkládá do sportu více financí než ji přikazuje zákon, v posledních letech byly tyto částky značně nižší, hlavním důvodem je financování Sazka Areny (dnes již O2 arény).

Dotace od MŠMT přes ČSLH jsou mířena i na sportovní centra mládeže (SCM). SCM fungují ve klubech, kde se hraje juniorská a dorostenecká extraliga.

Příklad: v sezóně 2004/05 inkasoval klub Slezan Opava na SCM 1,5 milionu korun. Před sezónou 2007/08 byl rozšířen počet družstev v extralize juniorů a dorostu, čímž byla částka pro jednotlivé kluby snížena, kluby tak dostaly částku lehce převyšující jeden milion korun.

Aby kluby mohly získávat dotace, musí mládež fungovat pod hlavičkou občanského sdružení. Cílem klubu je, aby s.r.o. nebo a.s. ovládali stejní lidé, jako občanské sdružení. Jiné řešení ohrožuje stabilitu klubu.

#### **3.1.4 Peníze z pronájmu haly**

Až na výjimky jsou majiteli zimních stadionů města, ale většina klubů dostává stadiony do dlouhodobé správy. Obecně totiž platí, že klub je efektivnější správce než městské firmy.

#### **Možnosti pronájmu prostor na stadionu**

a) dlouhodobé

- restaurace
- hotel
- fitness centrum

- hokejový obchod
- sázková kancelář
- obchody s občerstvením

#### b) krátkodobé

- pronájem ledové plochy
- koncerty, muzikály apod.
- různé firemní či společenské akce
- kongresy, předvolební mítinky
- veřejné akce (pořádané městem)

Částky za pronájem jsou na každém stadionu různé, záleží na městě i možnostech konkrétního stadionu, vždy se jedná o otázku nabídky a poptávky.

Příklady ceny za pronájem na jeden den:

- Plzeň – ČEZ Arena 150-180 tisíc korun,
- Praha – Aréna HC Sparta Praha (bývalá T-Mobile Aréna) od 250 tisíc korun.

#### **Možnosti pronájmu ledu:**

- hobby týmy
- organizované soutěže
- jiné oddíly (krasobruslení, curling)
- firemní rezervace
- veřejné bruslení
- v létě hokejové kempy a školy

Cena ledové plochy se pohybuje kolem 1800-2000 Kč na hodinu.

Středně velký klub vydělá na pronájmu ledu přibližně 3 mil. korun za rok.

### 3.1.5 Prodej hráčů

Hokej se hraje na špičkové úrovni v méně než deseti zemích světa. Nakupovat hráče za peníze není na rozdíl od fotbalu příliš obvyklé. Částky za hokejové přestupy se s těmi ve fotbale vůbec nedají srovnávat. Nejdražším přestupem českého fotbalisty byl transfer Tomáše Rosického ze Sparty do německého Dortmundu za 449 mil. korun. Hokejovému klubu jsou ochotné platit jen kluby z Ruska a NHL, v menší míře i týmy z Finska, Švýcarska a Švédska. Žádný z přestupů se po finanční stránce nemůže rovnat těm fotbalovým.

Mezi NHL a ostatními soutěžemi se každý rok bouřlivě diskutuje o kolektivní smlouvě, která se podepisuje IIHF a NHL. Podle evropských klubů je tato smlouva značně nevýhodná. Klub totiž obdrží i za nejlepší hráče pouze maximálně 200 000 amerických dolarů.

#### Nejdražší odchody z české extraligy do ruské superligy:

- Jan Marek ze Sparty do Magnitogorsku (15 mil. Kč) - přestup
- Milan Hnilička z Liberce do Ufy (15 mil. Kč) – hostování leden - duben

Většina hráčů však do Ruska odchází ve chvíli, kdy nemá platnou smlouvu v ČR, v takovém případě neplatí ruský klub českému nic.

Módní byl také výprodej hráčů z týmů, které ztratily šanci na play-off. Za tyto hostování do konce sezóny ve finských, švédských nebo švýcarských klubech inkasovaly české týmy zhruba 100 tisíc korun. To se ale nelíbilo vedení extraligy, protože nejvyšší soutěž tak ztrácela na kvalitě, a tak byl změněn hrací systém. V letošní sezóně tak hrály až do dubna i kluby, které se do vyřazovacích bojů nedostaly, v tzv. play-out.

#### Tuzemské přestupy:

Platí nepsané pravidlo, že menší kluby prodávají bohatším.

Na základě systému, který si odsouhlasil ČSLH, jsou tuzemské kluby, které s hráčem podepíší smlouvu, nuceny platit odstupné za hráče klubu, který byl předchozím držitelem hráčských práv. a to i v případě, že hráči již skončila smlouva.

Odstupné se počítá podle věku hráče, počtu odehraných sezón v extralize, produktivity, reprezentačních startů a dalších parametrů.

Cena průměrného extraligového hráče je 1 200 000 Kč.

Zcela výjimečně se stane i to, že tuzemský klub koupí hráče v průběhu sezóny z jiného klubu za cenu, která výrazně převyšuje jeho tabulkovou hodnotu. Například třineckého Viktora Ujčíka koupila Slavia po 17. kole sezóny 1997-98 za 5 milionů korun.

#### České specifikum – hostování

Hráči, kteří se nevejdou do základní sestavy klubu, odcházejí na hostování do nižší soutěže (1. liga cca 100 tisíc korun za sezónu, 2. liga 10 tisíc korun za sezónu) či na střídavý start (platí se za jednotlivé zápasy a cest'áky).

#### **3.1.6 Příjmy ze vstupného**

Průměrná návštěvnost v extralize se pohybuje přibližně okolo 5000 diváků na zápas. Každé mužstvo odehraje v základní části 26 zápasů, při průměrné ceně vstupenky 100 Kč tak kluby utrží průměrně 13 milionů korun, vč. 5% DPH, která se musí odvést státu. Je potřeba zaplatit zajištění zápasu (pokladna, rozhodčí, bezpečnostní služba, hlasatel, zapisovatel, pořadatelská služba, provoz kostky).

Spoustu lístků se ale rozdá sponzorům a školám, další lístky kupují sponzoři pro své zaměstnance. Například v Pardubicích je pro své zaměstnance kupuje i město.

Je velmi obtížné určit, kolik vstup v sezóně na vstupném vydělá. Záleží to na výkonech mužstva, na marketingu, postupu a úspěchu v play-off a na mimořádných okolnostech.

V play-off obvykle neplatí permanentky, což může za příznivých okolností znamenat příjem až milion korun na jedno domácí utkání.

Nejvyšší průměrnou návštěvnost (8 547) v základní části 02 extraligy měl v letošní sezóně tým HC Moeller Pardubice, který k velkému překvapení jako loňský finalista nepostoupil do vyřazovacích bojů. Vítěz základní části, HC MOUNTFIELD, obsadil s 5588 diváky na zápas čtvrtou příčku. Vítěz play-off, celek HC Slavia Praha, skončil v základní části ještě o příčku níž. Zajímavé je i postavení nováčka, Ústečtí Lvi, ač v základní části v domácím prostředí jen čtyřikrát naplno bodovali, skončili s průměrnou návštěvou přesahující čtyři a půl tisíce na osmém místě. Nejnižší návštěvy chodí Kladno a Znojmo, kde se průměrná návštěva nevyšplhá ani na hranici tří tisíc.

pořadí	tým	celkem	průměr	kapacita
1.	HC Moeller Pardubice	222216	8547	10194
2.	HC Sparta Praha	160117	6158	14000
3.	Bílí Tygři Liberec	156028	6001	7500
4.	HC MOUNTFIELD	145284	5588	6421
5.	HC Slavia Praha	145145	5582	17123
6.	HC Lasselsberger Plzeň	144259	5548	7944
7.	HC Litvínov	128158	4929	7000
8.	HC Slovan Ústečtí Lvi	118497	4558	6500
9.	RI OKNA Zlín	106040	4078	6830
10.	HC Vítkovice Steel	105526	4059	9600
11.	HC Energie Karlovy Vary	83161	3198	4680
12.	HC Oceláři Třinec	79290	3050	5200
13.	HC GEUS OKNA Kladno	75924	2920	8600
14.	HC Znojemští Orli	71839	2763	5500

*Tabulka 1: návštěvnost v základní části O2 extraligy*

Zajímavý je pohled na relativní návštěvnost, kdy je zohledněna kapacita arény. V tomto případě by byly nejúspěšnější České Budějovice (87,03 %), druhé pak Pardubice (83,84 %) a třetí Liberec (80,01 %). Na opačném pólu je díky největší kapacitě v ČR slávistická O2 aréna (32,84 %).

Značný vzestup zájmu o hokejové zápasy lze sledovat při play-off, kdy se například průměrná návštěvnost u letošního mistra, pražské Slavie, dokonce zdvojnásobila (11 802). Nárůst byl k vidění i u druhého týmu z hlavního města, Spartu ve dvou čtvrtfinálových zápasech navštívilo bezmála jedenáct tisíc diváků. Jen pár volných míst se ve vyřazovacích bojích dalo napočítat v Karlových Varech, Liberci a v Českých Budějovicích, kde se relativní návštěvnost blížila 100 %.

pořadí	Tým	celkem	průměr
1.	HC Slavia Praha	129827	11802
2.	HC Energie Karlovy Vary	41893	4655
3.	Bílí Tygři Liberec	37386	7477
4.	HC MOUNTFIELD	44340	6334
5.	HC GEUS OKNA Kladno	21101	5275
6.	HC Oceláři Třinec	16308	4077
7.	HC Sparta Praha	21624	10812
8.	HC Litvínov	13800	6900
9.	HC Lasselsberger Plzeň	11213	5606
10.	HC Znojemští Orli	2693	2693

*Tabulka 2: návštěvnost v play-off*

Velké rozdíly lze pozorovat i cenách vstupenek a permanentek. Kluby mají propracované systémy speciálních slev a balíčků. Ať už je se jedná o balíček na několik zápasů, nebo rodinné vstupné. Vždy je snaha, aby divák při koupi vstupenky nabyl pocitu, že ušetřil. Základní vstupné se na českých stadionech pohybuje v rozmezí 60 Kč (Karlovy Vary – na stání) až 250 Kč (Slavia – hlavní tribuna), v play off tyto ceny většinou stoupají.

Permanentní vstupenky platí ve většině klubech pouze na základní část (výjimkou jsou České Budějovice, Sparta a Vítkovice). Nejlevnější permanentky nabídlo letos Ústí nad Labem, kde se za stání zaplatilo 1500,-. Naopak nejdraž se permanentky nabízely v Českých Budějovicích a v Pardubicích.

Klub	Vstupné	Permanentky
HC MOUNTFIELD	100 - 180	5500 - 6500
HC Energie KV	60 - 130	3200 - 3400
HC GEUS OKNA Kladno	60 - 110	2150 - 2600
Bílí Tygři Liberec	80 - 170	2300 - 3700
HC Litvínov	80 - 110	1700 - 2100
HC Moeller Pardubice	80 - 230	2500 - 6100
HC Lasselsberger Plzeň	80 - 130	2900
HC Slavia Praha	90 - 250	2000 - 4810
HC Sparta Praha	80 - 150	2300 - 3500
HC Oceláři Třinec	80 - 120	2000 - 2500
HC Slovan Ústečtí Lvi	70 - 120	1500 - 2900
HC Znojemští Orli	70 - 120	2100 - 2900
RI Okna Zlín	70 - 190	3100 - 4900

*Tabulka 3: ceny vstupenek permanentek v O2 extralize*

### Příjmy ze vstupného

HC Lasselsberger Plzeň	cca 13 % rozpočtu
SK Horácká Slavia Třebíč	cca 5 % rozpočtu
HC Benátky nad Jizerou	cca 2-3 % rozpočtu
	naproti tomu
kluby NHL	cca 70-80 % rozpočtu

### **3.1.7 Merchandising**

Příjmy z merchandisingu patří ve většině klubů mezi zanedbatelné položky. Jedná se spíše o službu fanouškům. Zisky se pohybují od desetitisícových částek v menších klubech do řádu statisíců u několika málo klubů. Záleží na velikosti a oblíbenosti klubů.

Více o merchandisingu v samostatné kapitole 4 Merchandising.

### **3.1.8 Členské příspěvky**

Členské příspěvky jsou vybírány od neprofesionálních hráčů v klubu, ve většině případů se tedy jedná o žákovské kategorie.

Existují dva přístupy k maximalizaci zisku:

- 1) u řadových členů je snaha o minimální členské příspěvky (např. v IHC Písek jsou 100 Kč ročně, v případě nezaplacení není člen z klubu vyloučen).

Větší počet členů = vyšší příspěvky od ČSTV.

- 2) maximalizace výnosu z příspěvků od aktivních členů klubu, zejména hráčů mládežnických kategorií, kteří platí 500-1000 Kč měsíčně. To může klubu přinést 1-2 miliony korun ročně.

V ústeckém klubu jsou ze zdrojů klubu, města a dotací ČSLH plně hrazeny náklady na základnu, dorost a juniory. V ostatních žákovských kategoriích se za sezónu (od dubna 2008 do března 2009) platí následující částky:

- 2.-3. třída - 7.000 Kč/sezóna (od dubna 2008 do března 2009)
- 4.-5. třída - 8.000 Kč/sezóna
- 6.-9. třída - 9.000 Kč/sezóna



Pro příklad ještě uvádím, jaké částky se platí v některých dalších klubech:

- HC Litvínov - 9.000 Kč/sezóna
- HC Kom. Brno - 15.000 Kč/sezóna
- HC Slavia - 1.400 - 2.500,- Kč/měsíc (dle družstva)
- HC Letňany - 4.000 Kč/měsíc
- HC Jihlava - 10.000 Kč/sezóna
- HC Plzeň - 8.000 Kč/sezóna
- HC Kladno - 6.000 Kč/sezóna

### **3.1.9 Pohárové soutěže**

Dalším možným přivýdělkem jsou pohárové soutěže. V České republice se po několika letech rozjel v srpnu roku 2007 letní hokejový pohár s názvem Tipsport Hockey Cup, který by měl fungovat i následujících letech.

V mezinárodním měřítku se žádná pohárová soutěž nekoná. Pouze šestice mistrů ze Švýcarska, Ruska, Švédska, Finska, Slovenska a ČR se každoročně utkává na turnaji Super Six. Tým HC Sparta Praha si letošní finálovou účastí přišel na cca 2,7 mil. korun.

V tomto směru směřují velká očekávání k projektu hokejové Ligy mistrů, která se rozjede v příští sezóně. Česká republika bude mít v základních skupinách dva zástupce (HC Slavia Praha a HC MOUNTFIELD). Od dalších sezón by se měl počet účastníků ještě rozšířit.

#### Možnosti výdělku v Tipsport Hockey Cupu 2007:

- každý tým vyinkasoval startovné 100 000 Kč
- poražený finalista 200 000 Kč, vítěz 700 000 Kč

#### Možnosti výdělku v hokejové Lize Mistrů:

- každý tým vyinkasuje startovné 300 000 eur
- za každé vítězství ve skupině 50 000 eur
- postup do semifinále 200 000 eur

- poražený finalista 500 000 eur, vítěz 1 000 000 eur

V porovnání českého poháru a chystané Ligy mistrů je vidět markantní rozdíl v odměňování klubů. Zatímco vítěz Tipsport Hockey Cupu vyinkasoval v loňském roce 800 000 Kč, evropský vítěz si příští rok může přijít až na 1 700 000 eur, což je při aktuálním kurzu cca 42,5 milionu Kč. k této sumě je třeba ještě připočítat příjmy ze vstupného a merchandisingu, které v případě úspěchu budou také nemalé. Pro kluby tak hokejová Liga mistrů představuje možnost velmi zajímavých přívýdělků.

## **3.2 Výdaje hokejového klubu**

### **3.2.1 Platy hráčů**

Zdaleka největší část výdajů hokejových klubů míří na hráčské odměny. Průměrný měsíční plat hokejisty v české extralize činí cca 100 tisíc Kč včetně bonusů. V první lize je průměrný plat cca 25 tisíc, ve druhé lize kolem 10 tisíc (zde jsou navíc hráči placeni jen devět měsíců v roce).

Odměny hráčů spolknou zhruba 50 % klubového rozpočtu. V některých klubech je to i více. Absolutní částka mířící na odměny je rok od roku vyšší. Například v Plzni stouply za posledních 9 sezón z 22 milionů Kč na zhruba 50 milionů Kč. Liberečtí vydali na plately v sezóně 2002/2003 necelých 29 milionů Kč (což činilo 48 % z tehdejšího rozpočtu 60 mil. Kč) a letos 65 milionů (což je 59 % z rozpočtu 110 milionů Kč). Ústečtí Lvi ve své premiérové sezóně mezi hokejovou elitou dali na hráčské odměny také 50 % rozpočtu, což v jejich případě činilo 35 milionů Kč.

Rostoucí náklady na platy by pomohlo zastavit jedině zavedení tzv. platových stropů, jako je tomu v kanadsko-americké NHL. V zámoří tím majitelé klubů odrazili stále rostoucí požadavky hráčů.

V minulých letech tvořila velkou částku fixní část, kdy hokejista pobíral stejnou částku bez ohledu na osobní výkonnost a výsledky týmu. Dnes už se ve většině týmů dává přednost motivačním složkám a bonusům, kdy je hráč hodnocen podle osobní výkonnosti a výsledků týmu.

V Plzni posuzují prémie na základě výsledků mužstva. Když mužstvo prokazuje špatnou výkonnost, trpí všichni. Konkrétně, pokud je tým na 12. místě a níže, jsou hráči bez prémie. Nejsou-li do osmého místa, prémie jsou kráceny na polovinu. Hráči mají prémie za získané

body od jednoho do pěti tisíc a také za postup do play-off. Brankář má navíc prémie za vychytané nuly.

U Bílých Tygrů je situace podobná, prémie a bonusy, zde představují cca 20% odměny hráčů. Nejvíce je motivován postup do vyřazovací části, konkrétně postup do semifinále. Odměny hráčů korespondují s individuální výkonností hráčů a výsledek týmu nemusí být přímo úměrný s výší rozpočtů na odměny. Nízký rozpočet na platy znamená méně kvalitní hráče, poté je složité probojovat se do play-off. Všechny smlouvy jsou na dobu určitou, kdy základní koncept je pro všechny stejný a individualizaci kontraktů řeší dodatky ke smlouvě. Co se týče zranění při utkání či tréninku, při stoprocentním řízením léčení klubovým lékařem zůstává výše plnění smlouvy bez srážek. V případě léčení mimo klubového lékaře, mohou nastat srážky. V případě nemoci nesouvisející s činností hráče klub odměnu nehradí, hradí ji zdravotní pojištění hráče.

Extraligové kluby mají pod smlouvou kromě hráčů A-týmů i hráče na střídavých startech, některé juniory. V Liberci dostávají smlouvy výjimečně i nadaní žáci, každoročně tak klub platí 35 až 45 hráčů.

### **3.2.2 Náklady na pořízení hráče**

Náklady na pořízení hráčů se klub od klubu liší. Pro týmy se stabilizovaným kádrem nejsou tyto náklady příliš vysoké, většinou se snaží tým jen lehce doplnit, případně i z vlastních zdrojů (junioři). Dobrým příkladem v zabudovávání odchovanců do prvního týmu jsou Bílí Tygři, kteří jsou v tomto směru nejuspěšnější.

Ale v týmech, kde se tým obměňuje ve velkém, už tyto náklady představují velkou částku. Více v kapitole 3.5.1 Prodej hráčů.

### **3.2.3 Výstroj a vybavení hráčů**

Hokej patří z pohledu vybavení k nejdražším sportům. Hráči v dnešní době dostávají veškeré potřebné vybavení, jako jsou všechny součásti výstroje, brusle, hokejové hole apod. Hokejové hole jsou již v dnešní době spotřebním materiálem, materiály zlepšující vlastnosti hole jsou vykoupeny jejich častým lámáním. Průměrná cena hokejky extraligového hokejisty činí v průměru pět tisíc korun.

Kluby mají většinou smlouvu s dodavatelem výstroje (Bauer Nike), ten jim v případě zajištění exkluzivity dává na vybavení slevu, za kterou mu pak klub poskytne reklamu.

V některých týmech (např. Kladno, Litvínov, Karlovy Vary) mají hokejisté určený měsíční paušál, ze kterého můžou čerpat vybavení až do stanovené částky, poté už si vše musí platit sami.

V Ústí nad Labem hráči nejsou žádnou částkou omezeni a klub tak náklady na výstroj a výzbroj se představují částku cca 10 milionů korun.

### **3.2.4 Marketingové výdaje**

#### Reklamní činnost

Do reklamní činnosti patří vlastní propagační činnost klubu. Je zcela běžné, že reklamu hokejových klubů, převážně zvoucí na zápasy nebo informující např. o prodeji permanentek, vidáme na billboardech, v novinách, časopisech, regionální televizi nebo slyšet v rádiu. Je celkem časté, že tato média jsou partnerem klubu.

Kluby musí hradit i náklady na prezentaci partnerů, jako je malování ledové plochy, výroba reklamních bannerů, plachet, výrobu dresů a apod.

#### Internetové stránky

Kluby v extralize za provoz internetových stránek platí částku převyšující 100 tisíc korun. Např. v ústeckém klubu je to částka 130 tisíc, ve které je obsažena aktualizace stránek, webhosting, honoráře za články, bannery.

#### Zápasový magazín

Zápasové magazíny mají různou podobu (viz. kapitola 2.3.4 Komunikační cesty) a proto i náklady na magazín se klub od klubu liší. V Ústí n. L. činily tyto náklady v letošní sezóně zhruba 380 tisíc korun.

#### Fanshop

Kluby, které mají merchandising ve vlastní režii, mají mezi náklady i položku na výrobu suvenýrů a zajištění jejich prodeje. i zde jsou obrovské rozdíly, v Ústí nad Labem bylo do výroby suvenýrů investováno 350 tisíc korun, v libereckém klubu je to částka několikanásobně vyšší.

#### Vstupenky

Vstupenkový systém, který v letošním roce v Ústí realizovala společnost Ticketstream, vyšel klub na 500 tisíc korun. Z této částky se Slovanu během letošní sezóny vrátilo cca 300 tisíc korun zpátky prodejem přes internet.

Pernamentky, které si ústecký klub vyrábí částečně sám, přišly na 45 tisíc korun.

### **3.2.5 Provoz zimního stadionu**

Kluby, které mají zimní stadion ve svém vlastnictví, sice získávají prostředky z jeho pronájmu, avšak nemalá částka připadá na provoz a údržbu. Např. zajištění provozu Arény HC Sparta Praha vyjde klub ročně na 35 až 40 milionů.

### **3.2.6 Zajištění zápasu**

Mezi pravidelné náklady patří ty na zajištění zápasu. Kluby musejí na každé utkání zajistit pořadatelskou službu, ochranku, prodej vstupenek, catering, úklid stadionu, a u klubů, které vlastní kostku nad ledem, tak i její provoz. U týmu HC Lasselsberger Plzeň činí náklady na jeden zápas cca 76 tisíc korun a u Ústeckých Lvů zhruba 46 tisíc korun. Prvoligová Třebíč platí 28 tisíc korun a druholigové Benátky nad Jizerou 9 tisíc korun. U extraligových klubů se mezi náklady nezapočítávají rozhodčí, ti jsou totiž placeni APK LH.

#### příklad nákladů HC Lasselsberger Plzeň na utkání - celkem 76 tisíc korun

- Pořadatelé a security 35 000 Kč (80-90 lidí)
- Distribuce vstupenek 2 000 Kč
- Provoz kostky 10 000 Kč
- Hlasatel a zapisovatel do 1 000 Kč
- Catering 20 000 Kč
- Úklid před a po zápase 8 000 Kč

#### příklad nákladů HC Slovan Ústečtí Lvi na utkání - celkem 46 tisíc korun

- Pořadatelská služba 30 000 Kč
- Pokladny 3 000 Kč
- Provoz kostky 5 000 Kč
- Natáčení zápasu pro trenéry 1 000 Kč
- Hlasatel 1 000 Kč
- Catering 5 000 Kč
- Obsuha fanshopu + maskot 1 000 Kč

#### příklad nákladů SK Horácká Slavia Třebíč – celkem 28 tisíc korun

- Pořadatelé až 5 000 korun
- Bezpečnostní agentura 2 000 - 10 000 Kč
- Catering 3 000 Kč
- Rozhodčí 12 000 – 13 000 tisíc
- Hlasatel, DJ, video do 1 500 celkem
- Zajištění lékařské služby 1 000 Kč
- Pokladní 450 Kč

Rozdílné náklady v rámci soutěže (např. Plzeň a Ústí nad Labem) jsou způsobeny rozdílnými podmínkami. Ústí nad Labem má náklady na zápas značně nižší, protože catering je zde z velké části zajištěn barterem. Mezi položkami nákladů není v severočeské metropoli ani úklid stadionu, protože ten vlastní městské služby a ty také zajišťují úklid.

#### **3.2.7 Doprava**

Některé kluby vlastní klubové autobusy, ale většina využívá služby osobních autodopravců. Cestování na zápasy s osobním autodopravcem tak přijde klub cca na 1,5 milionů korun.

Do dopravy je potřeba započítat i provoz vozového parku klubových zaměstnanců, přičemž někde dostává auto k užívání i samotný hráč.

## **4. Merchandising**

### **4.1 Obecně o merchandisingu**

Merchandising je z obecného hlediska soubor činností směřovaných zejména k posledním článkům prodejního řetězce. Cílem merchandisingu je zajistit, že správné zboží se nachází na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu.

Jedná se o souhrn činností, jež jsou vykonávány v prostorách prodejen s cílem zlepšit všeobecnou vizualitu v místech vystavení produktů.

Merchandising je forma marketingové podpory produktů, jehož hlavní náplní je zajištění odpovídajícího stavu zásob, vystavení produktů v prodejně a zvýšení atraktivity prodejního místa.

Merchandising v obecné rovině zahrnuje např.:

- umístění zboží v regále (facing výrobků, uspořádání dle trvanlivosti, atp.),
- péče o místo prodeje (čistota, vyškolený personál, atp.),
- podpora prodeje (ochutnávky, akční stojany, atp.). [13]

### **4.2 Merchandising ve sportu**

Merchandising se často spojuje se slovem licence, přesný rozdíl není do dnešní doby definitivně určen. Merchandising má svůj původ v USA, nejednalo se však o sport, nýbrž o filmový průmysl. Zhruba před třiceti lety začal rozvoj společnosti volného času také i v Evropě. Sport, jak v aktivní, tak i v pasivní podobě, se těšil stoupající oblibě a rostoucímu zájmu médií. Úspěšné sportovní týmy se ukázaly jako divácké magnety a došlo k nárůstu příznivců sportu. Sportovní fanoušci se chtěli čím dál tím více identifikovat se svými idoly. Rozvinul se trend používání triček jako komunikačního prostředku. Kvůli velkému odporu proti komerci ve sportu v letech 1960-1970, se prodejem triček rychle rozvinul nový zdroj příjmů pro kluby. Byl tak položen základní kámen pro dnešní merchandising a licence.

#### **4.2.1 Merchandising vs. Licence**

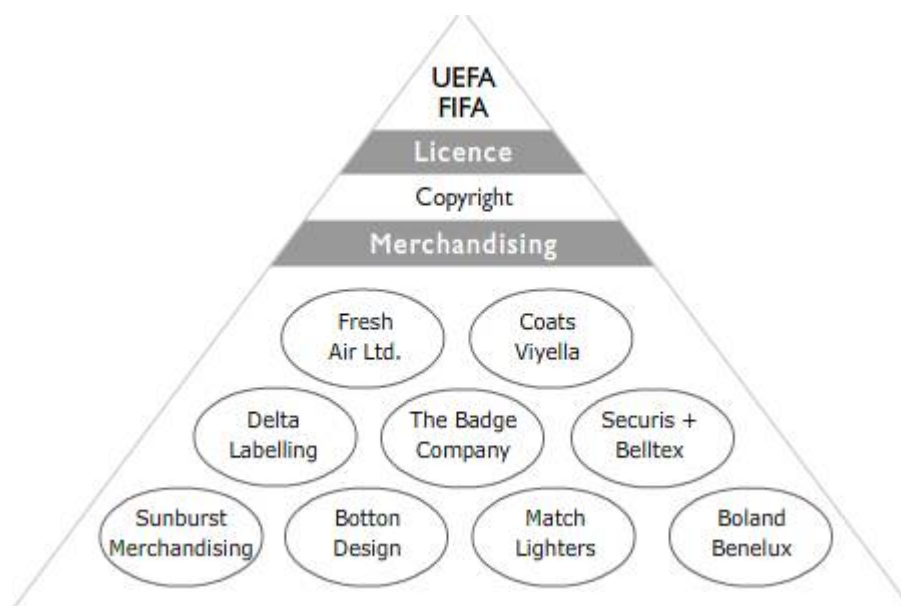
U licence poskytuje podnikající subjekt na základě komerční a ziskově orientované užitkové báze právo na popularitu. Hlavním cílem licence je produkty, firmy nebo obchodní značky emotivně posílit, což by mělo tím za následek zvýšení odbytu. Poplatky za poskytnutí licence

se dělí na minimální garantovanou sumu a provizi, která se může v různých případech značně lišit.

V oblasti sportu se vyskytují tato licenční práva: komerční použití sportovních symbolů, emblémů, designu, loga, maskotů a využití oficiálních titulů. Nelze opomenout velkou oblast televizních práv na sportovní přenosy.

Rozdíl mezi oběma merchandisingem a licencí je třeba vidět v tom, že předmětem merchandisingu jsou ziskově neutrální a prodejně podporované výrobky, u licence se jedná o ziskově orientované využití popularity na základě poskytnutí licence.

Jako příklad (viz. obrázek 2) uvádím fotbalovou federaci FIFA nebo UEFA, která poskytne licenci Copyright Promotions Licensing Group, která zase smluvně řídí výrobu zboží pro fanoušky, tedy merchandisingových výrobků s jednotlivými specializovanými výrobci. [12]



Obrázek 2 - Schéma rozlišení mezi licencí a merchandisingem na příkladu EURO 2000. [12]

## 4.3 Merchandising v hokejových klubech

### 4.3.1 Význam merchandisingu pro kluby

V dnešní době se merchandisingu dává velký význam, nejmenší je tomu v hokejových klubech. Z ekonomického hlediska se v českých poměrech nejedná o příliš zajímavou oblast. Merchandising se bere pouze jako služba pro fanoušky, která ale nabývá na významu.



Příjmy z merchandisingu jsou ve většině klubů zanedbatelné, vůbec se nedají porovnávat se západní Evropou a NHL.

#### **4.3.2 Způsob řešení**

Merchandising může klub provádět ve vlastní režii, kdy se stará o všechny záležitosti s tím spojené. Druhou možností je odprodej licence firmě, která za to platí každou sezónu pevnou částku a dohodnutá procenta ze zisku.

##### a) prodej práv na značku třetímu subjektu

Firma vyrábí suvenýry na své náklady a zisk patří jí. Nevýznamnější firmy v oboru jsou Fandyt, Střída Sport, Calcio, Ofsajd a Sinne. Kluby mají zajištěný příjem a už se nemusí o nic starat. Na druhou stranu ale mohou přicházet o zisk.

Takto mají merchandising vyřešeny například kluby HC Sparta Praha, HC Slavia Praha, HC MOUNTFIELD a Plzeň.

Licence značky předního klubu stojí kolem půl milionu korun ročně, u menších klubů extraligy jde o desetitisíce ročně.

##### b) klub provádí merchandising ve vlastní režii

Merchandising ve vlastní režii znamená, že se kluby starají o celý sortiment od objednávky u výrobce až po konečný prodej samy. Tato cesta je cestou budoucnosti, protože zaručuje stabilitu a dlouhodobý rozvoj merchandisingu.

Příkladem jsou kluby Bílí Tygři Liberec, HC Energie Karlovy Vary a HC Slovan Ústečtí Lvi.

#### **4.3.3 Dostupnost**

Všechny kluby nabízejí merchandisingové výrobky v kamenných obchodech, které jsou většinou přímo na stadionu, nebo alespoň v těsné blízkosti. Problémem některých fanshopů je skutečnost, že jsou otevřeny pouze v době zápasů, jako je tomu například v Ústí nad Labem. V areálu liberecké Tipsport Areny je fanshop otevřen každý všední den, což samozřejmě souvisí s objemem prodeje, který je v případě Liberce mnohem vyšší.

Další možnost je prodej prostřednictvím komisních prodejců, který taktéž využívá liberecký klub. Prodejci jiného zboží prodávají ve svých obchodech vybrané suvenýry s logem klubu a z prodaného zboží jim zůstává určité procento.

Dnes už zcela běžným způsobem je prodej přes internet. Kluby nabízejí zboží v fanshopu na svých webových stránkách a po objednání ho poštou posílají zájemcům na dobírku.

#### **4.3.4 Sortiment**

Sortiment nabízeného zboží se neustále rozšiřuje. Od triček v klubových barvách a replik dresů, které se prodávaly zpočátku, si dnes můžete v některých fanshopech koupit téměř cokoliv s logem svého oblíbeného klubu. V nabídce každého fanshopu jsou šály, trička, dresy, čepice, hrníčky, samolepky, odznaky a další předměty. Nejširší sortiment najdeme v Liberci, kde jsou v nabídce například školní potřeby, porcelán, prsteny, manžetové knoflíčky, atd.

#### **4.3.5 Podíl merchandisingu na příjmech klubu**

Podíl merchandisingu na příjmech klubu není příliš velký, ale neustále stoupá. Jistý příjem znamená prodej licence jiné firmě, vlastní režie však může být efektivnější, což potvrzuje příklad Bílých Tygrů. Výnosy z merchandisingu mají v libereckém klubu 10% podíl na příjmech celého klubu.

## 5. SWOT analýza

SWOT analýzou zjišťujeme a porovnáváme výhody a nevýhody organizace ve vnitřním a vnějším prostředí. SWOT analýza shrnuje výsledky analýzy, které slouží k návrhům řešení, jak postupovat v budoucnu a eliminovat tak slabé stránky, čelit ohrožením, posílit a zachovat silné stránky a využít příležitostí zkoumaného objektu k jeho dalšímu rozvoji. [6]

SWOT analýza se skládá z čtyř částí:

- Silné stránky (S - strenghts)
- Slabé stránky (W - weakness)
- Příležitosti (O - opportunities)
- Hrozby (T - threats)

### 5.1 SWOT analýza HC Slovan Ústečtí Lvi

Silné stránky:

- klub má pevnou podporu od města
- připravuje se vstup nového majoritního vlastníka
- silná divácká podpora, ve městě dlouhodobě bezkonkurenční
- kvalitní zázemí klubu (moderní areál, dostupnost dalších sportovišť)

Slabé stránky:

- management bez zkušeností s nejvyšší soutěží
- nedostatečná kvalita kádru

Příležitosti:

- posílení managementu klubu, obsadit pozici sportovního manažera a personálně posílit marketing a PR oddělení
- výchova vlastních odchovanců (snížení nákladů na odměny hráčů)
- blízkost k německým hranicím, která po otevření dálnice D8 ještě zkrátí

Hrozby:

- pád klubu do nižší soutěže
- absence víceletých smluv s partnery klubu
- politická změna ve vedení města Ústí nad Labem

## **6 Anketa**

Anketa se uskutečnila ve spolupráci s klubem HC Slovan Ústečtí Lvi během dvou březnových zápasů play out extraligy.

Náhodným výběrem bylo vybráno 200 respondentů, kteří odpovídali na otázky ohledně vstupenkového systému, bonusového programu, občerstvení, zápasového magazínu, fanshopu.

Výsledky ankety byly předány marketingovému asistentovi Ústeckých Lvů, panu Přemyslu Zemanovi, který z nich bude vycházet při změnách v následující sezóně 2008/2009.

## 7. Diskuse

Díky širokému spektru dotazovaných osob jsem během vypracovávání bakalářské práce získal mnoho informací o tom, jak hokejové kluby v české republice fungují. Po celou dobu jsem se snažil získané informace analyzovat a mezi jednotlivými kluby porovnávat. Vytvořil jsem si představu o tom, co je pro hokejové kluby vzhledem k jejich existenci důležité a jaké jsou rozdíly, ať už v porovnání extraligy s nižšími soutěžemi, nebo v extralize samotné.

Z těchto poznatků vycházím v následujících doporučeních, která by měla sloužit ke zlepšení fungování klubu HC Slovan Ústečtí Lvi, který poprvé v klubové historii hraje nejvyšší soutěž v České republice.

### 7.1 Doporučení

V této kapitole vycházím především z poznatků, které jsem získal od lidí působících v hokejových klubech, výsledků ankety a také ze zkušeností, které jsem nabyt za dobu mého působení v hokejovém prostředí.

Následující doporučení by měla přispět ke zlepšení fungování klubu HC Slovan Ústečtí Lvi.

Prvotním cílem vedení Ústeckých Lvů by mělo být posílení managementu klubu. Po postupu do nejvyšší soutěže přibyl pouze druhý pracovník do marketingového oddělení. Snahou by mělo být nalezení schopného sportovního manažera, v jehož kompetenci by nebyl pouze kádr prvního mužstva, nýbrž i mládež. Právě v práci s mládežnickými kategoriemi má klub značné rezervy, což se promítá na počtu odchovanců v A-týmu.

Klubu prozatím chybí i obchodní oddělení, které by mělo na starost zajišťování peněz na chod klubu a generální manažer by se mohl plně soustředit na další rozvoj klubu. Vhodné by bylo i personální posílení oddělení, které má na starosti marketing a PR. Dva pracovníci se v tomto ohledu jeví jako nedostačující.

Klub by se měl v následující sezóně snažit o napravení renomé, které bylo značně pošramoceno několika aférami, o kterých se psalo více, než o úspěších klubu v premiérové extraligové sezóně. Právě tomuto by se mělo zabránit posílením PR, které výše navrhuji.

Na Slovan čeká v letní přestávce změna majoritního vlastníka, o kterou stávající většinový vlastník, statutární město Ústí nad Labem, dlouho usilovalo. To by se také mohlo stát impulsem ke zlepšení fungování klubu.

Dalším cílem by měla být snaha o zajištění co největšího počtu víceletých smluv se sponzory, což se klubu stále příliš nedaří. Smlouvu na více než jednu sezónu má podepsáno jen několik málo partnerů. Hlavním důvodem byl v letošní sezóně především fakt, že nikdo nedokázal odhadnout, jak si nováček v nejvyšší soutěži povede.

Klub by se měl snažit o spolupráci s okolními sportovními týmy, což by mu mohlo zvýšit návštěvnost. Přímou nabídku teplický fotbalový klub, se kterým už o této spolupráci probíhají jednání. Velký potenciál v tomto směru podle mého názoru nabízí i nedávno otevřená dálnice D8, díky které se značně zrychlila cesta do nedalekého Německa. Za půl hodiny se tak nyní lze do Ústí nad Labem dostat z nedalekých Drážďan, kde žije přes 500 tisíc obyvatel. V Drážďanech sídlí ambiciózní hokejový klub, který má ve svém názvu stejné zvíře, jako je tomu u Ústeckých. Slovan by tak měl zkusit navázat spolupráci s německými kolegy, což by mu také mohlo pomoci zvýšit návštěvnost a třeba také prodejnost suvenýrů.

Po marketingové stránce by měl klub pokračovat ve zlepšování vstupenkového systému, který byl před touto sezónou spuštěn a skýtá velké možnosti. V průběhu ročníku bylo zavedeno rodinné vstupné, což by mělo být aplikováno i do permanentkového systému. V proběhlé anketě by tuto možnost uvítala bezmála polovina respondentů. Mezi permicemi by své místo měly mít i zlevněné studentské karty, které v letošní sezóně mezi nabízenými nebyly. Do permanentkového systému by měl být začleněn i bonusový program. Jak se ukázalo v anketě, o výhodách, které se daly pořídit zakoupením zvláštní klubové karty, více jak dvě třetiny respondentů nevěděly.

Velké mezery se skrývají v nabízené kvalitě občerstvení. Tyto služby klub nepřímou kontroluje prostřednictvím ústeckých městských služeb, ale určitě by bylo dobré soustředit svůj zájem i do této oblasti. Klub by měl od příští sezóny trvat na rozšíření sortimentu a také na kvalitě nabízených služeb.

S tím úzce souvisí i další ústecký problém, což je sociální zařízení. Toalety jsou ve Zlatopramen Areně ve špatném stavu, což od jejich používání a s tím související návštěvy zápasů, odrazuje převážně ženy. Zde ale klub naráží na problém, že není vlastníkem arény.

Větší pozornost by si zasloužil fanshop, kde však marketingové oddělení naráží na omezený rozpočet a také velmi omezené prostory v aréně.

V průběhu zápasů by se podle dotazovaných fanoušků mělo zlepšit využívání multimediální kostky, kde schází především větší četnost opakování důležitých momentů ze utkání.

## 8. Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza ekonomických principů fungování českých hokejových klubů.

Mezi dílčí úkoly práce patřil rozbor problematiky obchodního a sportovního hospodaření klubu, kde jsem soustředil pozornost na klubové příjmy, výdaje a problematiku na trhu s hráči. Dále jsem věnoval svou pozornost marketingu, který v posledních letech zaznamenává ve sportovním prostředí, a nejen v tom hokejovém, obrovský nárůst pozornosti. Rozvíjejícím odvětvím je také merchandising, který sice klubům zatím nepřináší tolik finančních prostředků, jako je tomu ve vyspělých evropských zemích a USA, ale z pohledu služeb nabízených fanouškům patří mezi nejdůležitější.

Součástí bakalářské práce je i SWOT analýza ústeckého klubu, na kterou navazují doporučení pro zlepšení fungování Slovanu. Při těchto doporučeních čerpám nejen ze SWOT analýzy, ale i z výsledků ankety, kterou jsem ve spolupráci s klubem uskutečnil mezi diváky při zápasech extraligového play out a z vlastních zkušeností, které jsem získal během svého dvouletého působení v hokejovém prostředí.

Všechny v úvodu stanovené cíle byly v bakalářské práci splněny a získané informace mají sloužit ke zlepšení fungování hokejového klubu v Ústí nad Labem.

Nutno podotknout, že po pádu Ústeckých Lvů bude aplikování některých doporučení značně problematické, avšak vzhledem k ambicím klubu, který by se co nejdříve chtěl vrátit do nejvyšší soutěže, by bylo vhodné aplikovat co nejvíce zlepšení už nyní.



## 9. Zdroje

### 9.1 Literatura

- [1] CECHL, P. Marketing magazine. *Sport v zajištění marketingu*. Praha : Mladá fronta, 2006. roč. 9, č.11., s.13-18.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha : East West Publishing Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. Praha : Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0050-1.
- [4] DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ P. *Základy marketingu*. Liberec : Vysokoškolský podnik, 2006. ISBN 80-7372-130-9.
- [5] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- [6] KOTLER, P.: *Marketing Management*, Praha : Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] KUBIAS, S. *Úvod do managementu*. Liberec : Vysokoškolský podnik, 2002. ISBN 80-7083-557-5.
- [8] NOVOTNÝ, J. *Ekonomika Sportu*. Praha : ISV, 2000. ISBN 80-85866-68-4.
- [9] NOVOTNÝ, J. *Ekonomika Sportu – vybrané kapitoly I*. Praha : Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0979-2
- [10] NOVOTNÝ, J. *Ekonomika Sportu – vybrané kapitoly II*. Praha : Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1144-4
- [11] STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. Liberec : Vysokoškolský podnik, 2001. ISBN 80-7083-476-5.

## 9.2 Další zdroje

[12] *Marketing ve sportu* [online]. 2002.

[cit. 15. dubna 2008] Dostupné na World Wide Web:

<http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/03.html>

[13] *Merchandising* [online]. 2006.

[cit. 15. dubna 2008] Dostupné na World Wide Web:

<http://business.center.cz/business/pojmy/pojem.aspx?PojemID=2131>

[14] *Přestupní řád ČSLH* [online]. 2007.

[cit. 1. dubna 2008] Dostupné na World Wide Web:

[http://www.cslh.cz/index.php?view=clanek\\_static&lng=CZ&webid=358&id=72&openid=70&submenu=72](http://www.cslh.cz/index.php?view=clanek_static&lng=CZ&webid=358&id=72&openid=70&submenu=72)

## **Seznam příloh**

1 Přestupní řád – výňatek o odstupném [14]

2 Otázky hokejovým klubům

3 Anketa

4 Výsledky ankety

## VI. Odstupné

### Článek 9

1. Základní tabulková hodnota odstupného bude stanovena každým rokem VV ČSLH.
2. V případě přestupu je základní hodnota odstupného stanovena dle mateřského klubu hráče
  - a) u hráčů 20 let a výše:
    - (i) extraligy 764 000 Kč
    - (ii) I. ligy 75 % 573 000 Kč
    - (iii) II. ligy 50 % 382 000 Kč
    - (iv) krajské soutěže 20 % 152 800 Kč
    - (v) okresní soutěže 5 % 38 200 Kč
  - b) u hráčů do 19 let včetně: (do věku hráče)
    - (i) extraligy juniorů 19 500 000 Kč
    - (ii) ligy juniorů 19 70 % 350 000 Kč
    - (iii) extraligy dorostu 16 60 % 300 000 Kč
    - (iv) ligy dorostu 16 45 % 225 000 Kč
    - (v) žákovské ligy 9. tříd 14 30 % 150 000 Kč
    - (vi) žákovské ligy 8. tříd 13 22 % 110 000 Kč
    - (vii) žákovské ligy 7. tříd 12 17 % 85 000 Kč
    - (viii) žákovské ligy 6. tříd 11 15 % 75 000 Kč
    - (ix) 5. tříd (klubů žákovské ligy) 10 7 % 35 000 Kč
    - (x) 4. tříd (klubů žákovské ligy) 9 6 % 30 000 Kč
    - (xi) krajské juniorské soutěže 19 10 % 50 000 Kč
    - (xii) krajské dorostenecké soutěže 16 7 % 35 000 Kč
    - (xiii) krajské soutěže starších žáků 14 6 % 30 000 Kč
    - (xiv) krajské soutěže mladších žáků 12 5 % 25 000 Kč
    - (xv) okresní soutěže juniorů 19 3 % 15 000 Kč
    - (xvi) okresní soutěže dorostu 16 2 % 10 000 Kč
    - (xvii) okresní soutěže žáků 14 1 % 5 000 Kč
  - c) u ostatních hráčů: 10 2 % 10 000 Kč
  - d) u hráček ženských soutěží: 2 % 10 000 Kč
3. Pro upřesnění stanovení věku hráčů (na každou sezonu upřesňuje VV ČSLH) je rozhodující vždy ročník narození v období od 1.1. do 31.12. příslušného roku.

Pro sezonu 2007-2008 platí:

Věk hráče (včetně) Věková kategorie Datum narození

20 let dospělí 31.12.1987 a starší

17 – 19 let junioři 1.1.1988 – 31.12.1990

15 – 16 let dorost 1.1.1991 – 31.12.1992

14 let 9. třída 1.1.1993 – 31.12.1993

13 let 8. třída 1.1.1994 – 31.12.1994

12 let 7. třída 1.1.1995 – 31.12.1995  
11 let 6. třída 1.1.1996 – 31.12.1996  
10 let 5. třída 1.1.1997 – 31.12.1997  
9 let 4. třída 1.1.1998 – 31.12.1998

## II. Odstupné za hráče při přestupu

### 1. Základní hodnota hráče:

do 20 let	764.000,- Kč
21	820.000,- Kč
22	893.000,- Kč
23-27	968.000,- Kč
28	893.000,- Kč
29	820.000,- Kč
30	774.000,- Kč
31-33	687.000,- Kč
34 a více	299.000,- Kč

Základní hodnota hráče se upravuje vždy před začátkem přestupního termínu pro novou sezónu o inflační koeficient vyhlášení ČSÚ k 1.1. příslušného roku, kdy sezóna zahajuje.

### 2. Koeficienty pro navýšení základní hodnoty hráče:

- a) počet odehraných sezón v Lize,
- b) počet startů v Lize,
- c) umístění v bodování hráčů mužstva v předchozí sezóně (góly, asistence, +/- body),
- d) umístění v bodování hráčů Ligy v předcházející sezóně (góly, asistence, +/- body),
- e) počet reprezentačních startů za seniorskou reprezentaci celkem,
- f) draft, juniorská reprezentace - pouze u hráčů do 22 let, zahraniční angažmá v předcházející sezóně v nejvyšší soutěži účastníka MS skupiny A,
- g) zdravotní stav (chronická a dlouhodobá zranění);

Všechny koeficienty se vyjadřují bodově v rozmezí 0 až 20.

Koeficienty se nevztahují na hráče nad 34 let.

Koeficienty 2a) - 2e) se stanovují na základě údajů dle oficiálních statistik vydaných nebo uznaných ČSLH.

Koeficienty 2b) - 2d) se vztahují pouze na hráče ELH.

Koeficient 2f) a 2g) posuzuje SK dle předložených materiálů. Základní hodnota hráče může být navýšena maximálně o 140 %.

### 3. Stanovení hodnoty koeficientů

#### **ad a) počet sezón v lize:**

0	0
1	4
2	8
3	10
4	15
5 a více	20

#### **ad b) počet startů v lize:**

0	0
méně než 20	4
40	8
70	10
100	15
100 a více	20

#### **ad c) umístění v bodování hráčů mužstva v uplynulé sezóně**

##### **Brankář**

č. 1	20
č. 2	10
č. 3	5

Pořadí se stanoví dle počtu odchytených minut v sezóně.

##### **Obránce**

1. - 2. místo	20
3. - 4. místo	15
5. - 6. místo	10
7. místo a níže	5

##### **Útočník**

1. - 4. místo	20
5. - 8. místo	15
9. - 12. místo	10
13. místo a níže	5

#### **ad d) umístění v bodování v Lize**

##### **Brankář**

1. - 3.	30
4. - 6.	25
7. - 10.	20
od 11. místa	2

**Obránce**

1. - 5.	30
6. - 10.	25
11. - 15.	16
16. - 20.	14
21. - 30.	12
31. - 40.	8
41. - 50.	4

**Útočník**

1. - 9.	30
10. - 19.	25
20. - 29.	14
30. - 39.	10
40. - 49.	8
50. - 75.	4
76. a níže	0

**ad e) počet reprezentačních startů v seniorských výběrech „A“**

0	0
méně než 5	1 - 5
10	6 - 10
15	11 - 15
více než 15	20

Start za „B“ tým má v počtu startů hodnotu 50 % startů v „A“ týmu.

**ad f, g)** SK přidělí dle průkaznosti předložených materiálů a na základě znalosti hokejového trhu.

4. Odstupné za přestup hráče staršího 16 let:

- a) u hráče ELH - platné tabulkové hodnoty vydané VV ČSLH,
- b) u hráče I. ligy - tabulková hodnota ve výši .....75%
- c) u hráče II. ligy - základní tabulková hodnota ve výši .... 50%
- d) u hráče region. soutěží - zákl. tab. hodnota ve výši .....20%
- e) u hráče okres. soutěží - zákl. tab. hodnota ve výši .....5%

- 5. Částka za hostování z I. ligy do Ligy se vyčíslí ve výši 25 % základní hodnoty hráče.
- 6. U reprezentantů, kteří na posledním MS odehráli 5 a více utkání (u brankářů 3 a více) se celkově vypočítaná hodnota hráče zvyšuje o 10 %.
- 7. V případě, že dojde k přestupu hráče z mateřského Klubu do jiného Klubu nebo subjektu a tento hráč v následujícím období odejde působit do NHL, náleží mateřskému klubu podíl na částce obdržené klubem dle smlouvy mezi IIHF a NHL ve výši:
  - 80 % v 1. roce po přestupu hráče,
  - 60 % v 2. roce,
  - 40 % ve 3. roce.

Podíl bude převeden z konta ČSLH přímo na účet mateřského klubu.

## **OBCHOD**

- 1) Jaká je výše vašeho rozpočtu v letošní sezóně? Z jakých částí se skládá?
- 2) Jaká je míra vkládaných sponzorských prostředků? Jaký je jejich poměr krátkodobé/dlouhodobé?
- 3) Z kolika procent máte dlouhodobými smlouvami naplněn rozpočet na příští sezónu?
- 4) Jaké jsou hlavní důvody sponzoringu?
  - a) získávání obchodů mezi skupinou podnikatelů z daného regionu
  - b) brand
  - c) závislost na hlavním partnerovi
  - d) spolupráce s městem
  - e) pomoc regionu, kde subjekt podniká
- 5) Jaké jsou benefity, které poskytujete sponzorům? (golfové turnaje, setkání sponzorů, setkání na radnici, pomoc při získávání kontraktů)
- 6) V jakém stavu jsou Vaše VIP prostory? Považujete je za dostačující vzhledem k počtu návštěvníků?
- 7) Jaká je závislost podpory sponzorů na výsledcích týmu?
- 8) Máte v klubu vlastní obchodní oddělení? Kolik lidí pracuje v obchodním oddělení nebo se touto problematikou zajímá?
- 9) Jak funguje shánění peněz?
- 10) Jaké jsou náklady na jeden extraligový zápas? (+ složení)

## **SPORTOVNÍ HOSPODAŘENÍ**

- 1) Jaké jsou náklady na platy hráčů a jak se změnily v čase?
- 2) Jak probíhá proces získávání hráče? (význam skautingu a agentů)
- 3) Pozice mladých hráčů, hostování + česká specialita - střídavé starty
- 4) Kolik lidí se tohoto procesu účastní?
- 5) Jak jsou postavené smlouvy v případě špatné výkonnosti či zranění?
- 6) Jak velkou roli hraje motivační složka?
- 7) Kolik hráčů máte pod smlouvou?
- 8) Jaký je vliv hráčských platů na výsledky?
- 9) Jak se vyplatí/nevyplatí nákup hvězdy a jaké je její využití v marketingu, obchodu a merchandisingu?
- 10) Jaký je Váš názor vlivu zveřejnění platů na hospodaření klubu?



## MARKETING & PR

- 1) Jaké benefity nabízíte Vaším fanouškům?
- 2) Jaké benefity nabízíte permanentkářům?
- 3) Jak se snažíte přilákat fanoušky do hlediště? Hledáte inspiraci v zahraničí?
- 4) Jak se snažíte přilákat fanoušky k prezentaci svých sponzorů?
- 5) Pořádáte nějaké marketingové akce se sponzory?
- 6) Jak funguje Váš fanklub? Podílíte se na pořádání výjezdů?
- 7) Jaké pohodlí nabízíte fanouškovi na stadionu? (občerstvení, kostka, toalety, bulletin, sedadla, soutěže)
- 8) Jak využíváte webové stránky pro marketingové akce?
- 9) Jaká část klubového rozpočtu je směřována do marketingového oddělení?
- 10) Kolik lidí v marketingovém oddělení pracuje a jaké jsou jejich funkce? (Stará se o to případně najatá agentura?)
- 11) Je ve Vašem klubu samostatné PR oddělení nebo spadá do marketingového? (jak dlouho)
- 12) Jaká je Vaše spolupráce s novináři? Jaké benefity novinářům nabízíte?
- 13) Vydáváte zápasový program či jiný klubový magazín? Jaká je jeho podoba, pravidelnost a cena? (náklad, prodej)
- 14) Máte klubovou TV? Jak časté je její vysílání? Máte představu o tom, jaká je její sledovanost?
- 15) Kolik jste prodali permic na letošní sezónu? Jaký byl rozdíl oproti minulým rokům?

## MERCHANDISING

- 1) Jaký význam přikládá Váš klub merchandisingu?
- 2) Jaké je řešení merchandisingu? Je ve vlastní režii či zprostředkovaný jiné firmě? Proč?
- 3) Jaký byl vývoj tržeb z prodeje suvenýrů?
- 4) Jaké jsou možnosti nákupu suvenýrů? Jaká máte prodejní místa? Jaká je jejich dostupnost?
- 5) Jaká je šíře sortimentu? Jaké jsou trendy?
- 6) Funguje u Vás marketingová podpora merchandisingu? (Jak?)
- 7) Využíváte pro prodej suvenýrů prodej po internetu? Jaké jsou tržby?
- 8) Kolik lidí se v klubu věnuje problematice merchandisingu?
- 9) Jaký je celkový obrát a zisk?
- 10) Při výrobě suvenýrů je pro Vás důležitější cena nebo kvalita?
- 11) Jaké zboží je u Vás nejprodávanější?
- 12) Jaký je podíl merchandisingu na příjmech celého klubu? (jak tomu bylo v minulých sezónách?)
- 13) Pořádáte aukce hraných dresů Vašeho týmu?

### Příloha č. 3: anketa

ANKETA HC SLOVAN ÚSTEČTÍ LVI – březen 2008

**Pohlaví:** muž / žena

**Věková kategorie:**

- a) x – 18let                                      b) 19 – 40 let                                      c) 41 – 55let                                      d) 55 a více let

**Jak dlouho chodíte na hokej?**

- a) první sezónu                                      b) druhou až třetí sezónu                                      c) déle

**Jak často chodíte na hokej?**

- a) nevynechám žádný domácí zápas                                      b) jsem na většině zápasů  
c) byl jsem na méně než polovině zápasů v sezóně                                      d) nechodím skoro vůbec

**Závisí vaše návštěvnost na tom, jak se klubu daří?**

- a) určitě, při špatných výsledcích nechodím                                      b) částečně, více se rozhoduji  
c) určitě nezávisí, chodím na hokej, i když se týmu nedaří                                      d) chodím jen na atraktivní soupeře typu Sparta či Slavia

PERMICE a VSTUPENKY

**Vlastníte permanentní vstupenku?**

- a) ano, mám modrou permici (polstrovaná sedadla)                                      b) ano, mám žlutou permici  
c) ano, mám permici na stání                                      d) nevlastním permanentku \*

**\*Proč nemáte permici?**

- a) nechodím příliš často, nevyplatí se mi to                                      b) přijde mi moc drahá  
c) před sezónou jsem nevěděl, jestli se mi to vyplatí                                      d) sám nevím  
e) jiný důvod (vypište).....

**Jak dlouho už si permici pořizujete?**

- a) první sezóna                                      b) druhá až třetí                                      c) déle

**Co pro Vás permice znamená?**

- a) pocit sounáležitosti s klubem                                      b) jistotu stálého místa a nemusím stát u pokladny frontu  
na lístek                                      d) dárek (šála, čepice, atd.) při zakoupení permice  
c) možnost soutěžení během přestávek  
e) úspora peněz

**Uvažujete o koupi permice na příští sezónu?**

- a) určitě, za každého stavu                                      b) ještě se budu rozmyšlet                                      c) permici si určitě nekoupím

**Co je pro Vás při koupi permice nejdůležitější?**

- a) cena                                      b) nabídka dalších výhod  
c) v sezóně už se nemusím o nic starat                                      d) dárek při nákupu permanentky

**Měli byste zájem o rodinnou permanentku? (výhodný set permanentek pro rodinu)**

- a) ano, na hokej chodíme společně                                      b) ne, na hokej chodím většinou sám

**Měl byste zájem zakoupit permanentku jako „dárkový poukaz“ pro svou rodinu, přátelé, atd.?**

- a) ano, rád bych této šance využil                                      b) ne, tuto nabídku nepotřebuji

**Využil byste nabídky permanentka + parkovací místo před Zlatopramen Arenou?**

- a) ano, rád bych této šance využil                                      b) ne, tuto nabídku nepotřebuji

VSTUPENKY

**Využil jste někdy předprodeje vstupenek mimo den utkání?**

- a) ano, pravidelně                                      b) několikrát za sezónu  
c) o předprodeji mimo hrací den nevím                                      d) nevyužil

**Využil jste nákup/ rezervace vstupenek po internetu?**

- a) ano, často                                      b) několikrát za sezónu  
c) o internetovém předprodeji nevím                                      d) ne

**Využil jste možnosti rodinného vstupného na domácí utkání?**

- a) ano, často.                                      b) několikrát za sezónu  
c) o rodinném vstupném nevím                                      d) nevyužil

**Využil byste balíčků vstupenek na jednotlivé utkání?**

- a) ano, rád bych této šance využil

**Využil byste balíčků vstupenek + občerstvení?**

- a) ano, rád bych této šance využil

## CLUB CARD

## Znáte i tzv. Club Card?

- a) ano, znám i vlastním\*                      b) znám, ale nevlastním  
c) už jsem to někde zaslechl, ale moc o tom nevím                      d) neznám

**\*Jak využíváte slevy s Vaší Club card?**

- a) využívám hojně  
b) párkrát jsem využil  
c) skoro vůbec nevyužívám  
d) ještě jsem ji vlastně ani nevyužil

**\*Jaké výhody využíváte nejčastěji? (nákup suvenýrů, sleva v restauraci Sport Pub)**

vypište .....

**Co byste říkal na to, kdyby tento systém výhod byl přímo součástí Vaší permice?**

- a) to by bylo super  
b) není to špatný nápad, ale záleželo by na sortimentu  
c) nevím, takové věci mě nezajímají

**Jaké typy slev a výhod by pro Vás byly v bonusovém programu zajímavé?**

vypište.....

## OBČERSTVENÍ

## Využíváte možnost očerstvení během přestávek?

- a) ano, na každém zápase, pivko a klobáskas k hokeji patří  
b) ano, ale jen velmi výjimečně  
c) párkrát už jsem využil  
d) ještě nikdy jsem nevyužil

**Jak jste spokojen s kvalitou občerstvovacích služeb? (označte jako ve škole)**

1 2 3 4 5

## Co postrádáte v sortimentu občerstvení?

- a) nic, jsem nad míru spokojen

## Je Vám bližší občerstvení v moderních arénách?

- a) určitě ano, je tam kulturnější prostředí  
b) ne, jsou tam vysoké ceny a není tam příliš velký výběr  
c) ne, mám radši domácí prostředí ve starších arénách  
d) nevím, je mi to jedno

### Chybí Vám v nabídce občerstvení výhodné menu?

- a) ano, rád bych této šance využil

## Chybí Vám prodej piva přímo na tribuně?

- a) ano, rád bych této šance využil

LION'S REVUE

**Kupujete si zápasový magazín Lion's Revue?**

- a) ano, pravidelně  
b) často  
c) pouze, pokud je v magazínu můj oblíbený hráč  
d) nekupuji

## Kde se o novém čísle LR dozvíte?

- a) na webových stránkách klubu  
b) na pokladně Zlatopramen Areny  
c) ve fanshopu  
d) nikde

### **Jak se Vám líbí nová grafika magazínu?**

- a) líbí se mi, je perfektní      b) ujde to, ale něco tomu chybí      c) nelíbí se mi

**Vyhovuje Vám formát magazínu – A5?**

- a) ano, vyhovuje mi                      b) formát A4 byl lepší                      c) je mi to jedno

## Co Vám v magazínu chybí?

- a) Více informací o hráčích „A“ mužstva  
b) Info o mládeži  
c) Vědomostní soutěže  
d) Něco jiného.....

OSTATNÍ

**Měl byste zájem o zasílání e-mailů o novinkách v klubu (tzv. newsletter)?**

- a) ano, určitě bych měl zájem  
c) nevím

- b) uvažoval bych o tom  
d) jsem dostatečně informován prostřednictvím webu

**Jak jste spokojen s využíváním kostky v průběhu zápasu?**

- a) jsem nad míru spokojen  
c) na kostce mi chybí.....

- b) nevím, kostku nesleduji

**Jak jste spokojen se sortimentem fanshopu?**

- a) jsem spokojen  
schází.....

- b) v sortimentu mi

**Jak jste spokojen s dostupností fanshopu?**

- a) stačí mi otevírací doba během zápasů  
c) ocenil bych i jiné prodejní místo

- b) ocenil bych i jinou otevírací dobu

**Děkujeme Vám za čas strávený vyplňováním ankety. Pokud máte nějaký vzkaz či připomínku k anketě, můžete nám ji napsat zde.**

Vzkaz či připomínka k anketě:

**V případě, že vyplníte jméno a kontakt na Vás, budete zařazen do slosování o ceny. (dobrovolné)**

jméno:

kontakt (telefon, e-mail):

## Příloha č. 4: výsledky ankety

**Pohlaví:** muž **85 %** / žena **15 %**

**Věková kategorie:**

a) x – 18let **27 %**                      b) 19 – 40 let **50 %**                      c) 41 – 55let **14 %**                      d) 55 a více let **9 %**

**Jak dlouho chodíte na hokej?**

a) první sezónu **11 %**                      b) druhou až třetí sezónu **22 %**                      c) déle **67 %**

**Jak často chodíte na hokej?**

a) nevynechám žádný domácí zápas **68 %**                      b) jsem na většině zápasů **15 %**  
c) byl jsem na méně než polovině zápasů v sezóně **9 %**                      d) nechodím skoro vůbec **7 %**

**Závisí vaše návštěvnost na tom, jak se klubu daří?**

a) určitě, při špatných výsledcích nechodím **12 %**                      b) částečně, více se rozhoduji **9 %**  
c) určitě nezávisí, chodím na hokej, i když se týmu nedaří **70 %**                      d) chodím jen na atraktivní soupeře **9 %**

**PERMICE a VSTUPENKY**

**Vlastníte permanentní vstupenku?**

a) ano, mám modrou permici (polstrovaná sedadla) **17 %**                      b) ano, mám žlutou permici **28 %**  
c) ano, mám permici na stání **5 %**                      d) nevlastním permanentku \* **50 %**

**\*Proč nemáte permici?**

a) nechodím příliš často, nevyplatí se mi to **11 %**                      b) přijde mi moc drahá **26 %**  
c) před sezónou jsem nevěděl, jestli se mi to vyplatí **22 %**                      d) sám nevím **26 %**  
e) jiný důvod **15 %**

**Jak dlouho už si permici pořizujete?**

a) první sezóna **17 %**                      b) druhá až třetí **38 %**                      c) déle **45 %**

**Co pro Vás permice znamená?**

a) pocit sounáležitosti s klubem **10 %**                      b) jistotu stálého místa **52 %**  
c) možnost soutěžení během přestávek **7 %**                      d) dárek (šála, čepice, atd.) při zakoupení permice **16 %**  
e) úspora peněz **15 %**

**Uvažujete o koupi permice na příští sezónu?**

a) určitě, za každého stavu **65 %**                      b) ještě se budu rozmyšlet **20 %**                      c) permici si určitě nekoupím **15 %**

**Co je pro Vás při koupi permice nejdůležitější?**

a) cena **32 %**                      b) nabídka dalších výhod **9 %**  
c) v sezóně už se nemusím o nic starat **55 %**                      d) dárek při nákupu permanentky **4 %**

**Měli byste zájem o rodinnou permanentku? (výhodný set permanentek pro rodinu)**

a) ano, na hokej chodíme společně **58 %**                      b) ne, na hokej chodím většinou sám **42 %**

**Měl byste zájem zakoupit permanentku jako „dárkový poukaz“ pro svou rodinu, přátelé, atd.?**

a) ano, rád bych této šance využil **31 %**                      b) ne, tuto nabídku nepotřebuji **69 %**

**Využil byste nabídky permanentka + parkovací místo před Zlatopramen Arenou?**

a) ano, rád bych této šance využil **56 %**                      b) ne, tuto nabídku nepotřebuji **44 %**

**VSTUPENKY**

**Využil jste někdy předprodeje vstupenek mimo den utkání?**

a) ano, pravidelně **18 %**                      b) několikrát za sezónu **28 %**  
c) o předprodeji mimo hrací den nevím **1 %**                      d) nevyužil **53 %**

**Využil jste nákupu/ rezervace vstupenek po internetu?**

a) ano, často **12 %**                      b) několikrát za sezónu **12 %**  
c) o internetovém předprodeji nevím **6%**                      d) ne **70 %**

**Využil jste možnosti rodinného vstupného na domácí utkání?**

a) ano, často **14 %**                      b) několikrát za sezónu **13 %**  
c) o rodinném vstupném nevím **8 %**                      d) nevyužil **65 %**

**Využil byste balíčků vstupenek na jednotlivé utkání?**

a) ano, rád bych této šance využil **64 %**

b) ne, tuto nabídku nepotřebuji **36 %**

**Využil byste balíčků vstupenek + občerstvení?**

a) ano, rád bych této šance využil **71 %**

b) ne, tuto nabídku nepotřebuji **29 %**

## CLUB CARD

## Znáte i tzv. Club Card?

a) ano, znám i vlastním\* **9 %**  
c) už jsem to někde zaslechl, ale moc o tom nevím **14 %**

b) znám, ale nevlastním **17 %**  
d) neznám **54 %**

**Co byste říkal na to, kdyby tento systém výhod byl přímo součástí Vaší permice?**

a) to by bylo super **45 %**  
c) nevím, takové věci mě nezajímají **12 %**

## OBČERSTVENÍ

### Využíváte možnost očerstvení během přestávek?

a) ano, na každém zápase, pívko a klobásko k hokeji patří **68 %**  
b) ano, ale jen velmi výjimečně **12 %**  
c) párkrát už jsem využil **17 %**  
d) ještě nikdy jsem nevyužil **3 %**

**Jak jste spokojen s kvalitou občerstvovacích služeb? (označte jako ve škole)**

1 20 %    2 22%    3 40 %    4 13 %    5 5 %

## Co postrádáte v sortimentu občerstvení?

a) nie, som nad mieru spokojen **45 %**

b) postrádam..... **55 %**

## Je Vám bližší občerstvení v moderních arénách?

a) určitě ano, je tam kulturnější prostředí **18 %**  
výběr **42 %**  
c) ne, mám radši domácí prostředí ve starších arénách **18 %**  
d) nevím, je mi to jedno **22 %**

### Chybí Vám v nabídce občerstvení výhodné menu?

a) ano, rád bych této šance využil **43 %**

## Chybí Vám prodej piva přímo na tribuně?

a) ano, rád bych této šance využil **24 %**

b) ne, tuto nabídku nepotřebuji **76 %**

## LION'S REVUE

**Kupujete si zápasový magazín Lion's Revue?**

a) ano, pravidelně **11 %**  
c) pouze, pokud je v magazínu můj oblíbený hráč **17 %**

### Kde se o novém čísle LR dozvíte?

a) na webových stránkách klubu **54 %**  
b) na pokladně Zlatoprameny Areny **12 %**  
c) ve fanshopu **17 %**  
d) nikde **17 %**

### Jak se Vám líbí nová grafika magazínu?

a) líbí se mi, je perfektní **70 %**      b) ujde to, ale něco tomu chybí **17 %**      c) nelíbí se mi **13 %**

### Vyhovuje Vám formát magazínu – A5?

a) ano, vyhovuje mi **72 %**      b) formát A4 byl lepší **16 %**      c) je mi to jedno **12 %**

## Co Vám v magazínu chybí?

a) Více informací o hráčích „A“ mužstva	42 %	b) Info o mládeži	25 %
c) Vědomostní soutěže	28 %	d) Něco jiného.....	15 %

## OSTATNÍ

**Měl byste zájem o zaslání e-mailů o novinkách v klubu (tzv. newsletter)?**

a) ano, určitě bych měl zájem **30 %**      b) uvažoval bych o tom **21 %**  
c) nevím **12 %**  
d) jsem dostatečně informován prostřednictvím webu **37 %**

**Jak jste spokojen s využíváním kostky v průběhu zápasu?**

a) jsem nad míru spokojen **43 %**  
c) na kostce mi chybí.....**45 %**

**Jak jste spokojen se sortimentem fanshopu?**

a) jsem spokojen **32 %**

schází..... **68 %**

b) v sortimentu mi

**Jak jste spokojen s dostupností fanshopu?**

a) stačí mi otevírací doba během zápasů **48 %**

c) ocenil bych i jiné prodejní místo **33 %**

b) ocenil bych i jinou otevírací dobu **19 %**